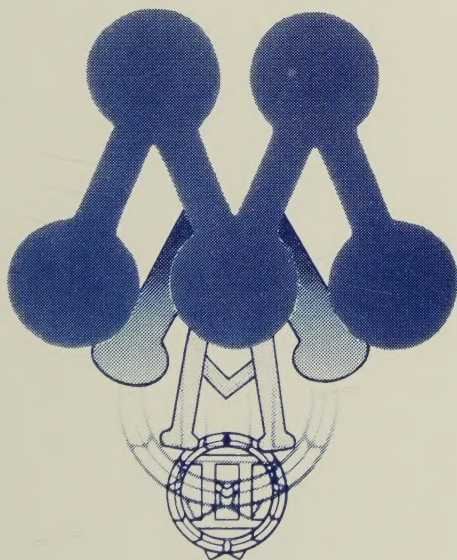


SKIFTNINGAR I BLÅTT

Förändringar inom Moderata Samlingspartiets
riksorganisation 1960-1985



Ass. Ryner
1986

PER ALBINSSON

SKIFTNINGAR I BLÅTT

Förändringar inom Moderata Samlingspartiets
riksorganisation 1960-1985

AKADEMISK AVHANDLING

som för avläggande av filosofie doktorsexamen vid
Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Universitetet i
Lund, offentligen försvaras i Carolinasalen, Kungs-
huset, onsdagen den 7 maj 1986 klockan 10.15

AV

PER ALBINSSON

Fil kand av Hallands nation

Organization LUND UNIVERSITY Department of Political Science Box 52 S-221 00 Lund, SWEDEN	Document name DOCTORAL DISSERTATION	
Author(s) Per Albinsson	Date of issue March, 1986	
	CODEN:	
Title and subtitle Skiftningar i blått. Förändringar inom Moderata Samlingspartiets riksorganisation 1960-1985. /Shades of Blue. Changes within the National Organization of the Moderate Party of Sweden 1960-1985./	Sponsoring organization	
	Abstract The basic idea behind this study is that the general literature on organization theory can contribute to the development of our knowledge about political parties. The main emphasis is on changes within the national organization of the party. Two types of changes are studied: <i>structural changes</i> and the <i>change of party name</i> (from "The Party of the Right" to "The Moderate Party"). The study discusses both external and internal factors generating organizational change. The analysis is, however, concentrated on <i>if</i> and <i>how</i> the changes were influenced by a number of pre-selected internal factors: <i>fluctuations in the number of party members</i> and <i>in the the party's financial resources</i>, and <i>the occurrence of conflicts</i>. The study also includes a discussion about possible factors promoting the variations found in the internal factors. It is found that the financial resources and the occurrence of conflicts played a crucial role. It is also shown that there were several factors in the party environment that led to different kinds of adaptive responses within the party organization. The influence of the structural changes on the internal distribution of power and influence is analyzed. It is found that structural variables affected the possibilities for ordinary party members to exert influence on party policies. More generally, it is argued that we to a greater extent have to take structural variables into account when examining the question of intra-party democracy. It is also argued that party researchers could benefit from the rather comprehensive theories on the nature and importance of structural variables, prominent in the organization theory literature.	
Key words Organization theory, party organizational development, organizational change, adaptation, party membership, resources, intra-party conflicts, organizational structure, party label, distribution of power and influence		
Classification system and/or index terms (if any)		
Supplementary bibliographical information Summary in English		Language Swedish
ISSN and key title		ISBN 91-7794-003-2
Recipient's notes	Number of pages 212	Price
	Security classification	

Distribution by (name and address)

Kommunfakta Förlag, Box 5125, S-220 05 Lund, SWEDEN

I, the undersigned, being the copyright owner of the abstract of the above-mentioned dissertation, hereby grant to all reference sources permission to publish and disseminate the abstract of the above-mentioned dissertation.

Signature Per Albinsson

Date 1986-03-26

SKIFTNINGAR I BLÅTT

Förändringar inom Moderata Samlingspartiets
riksorganisation 1960 - 1985

PER ALBINSSON

Kommunfakta Förlag

© Per Albinsson

ISBN 91-7794-003-2

Omslag Alf Dahlberg / PAN EIDOS

Sättning micromax

Tryckning acupress

Lund 1986

Till Annelie,
Kristian och Mattias



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546224_0003

Tack

- professor Gunnar Sjöblom som med stor uppslagsrikedom bidrog med många konstruktiva förslag till förbättringar av tidigare manus.
- professor Lars-Göran Stenelo som med analytisk skärpa inlindad i en avväpnande humor ofta fick mig på bättre tankar.
- docent Torbjörn Vallinder som med vänlig generositet under flera år frikostigt delat med sig av sina djupa kunskaper om svensk politik och det inte bara genom att läsa och kommentera tidigare manus.
- professor Nils Stjernquist som tillsammans med professor H F Petersson alltid har varit ett fast och uppmuntrande stöd.
- fil dr Ole Elgström, fil dr Magnus Jerneck, fil kand Ulf Lindell och fil dr Mats Sjölin för många värdefulla kommentarer på preliminära manus och fil kand Staffan Bolin för arbetet med att översätta sammanfattningen.
- professor Gunnar Heckscher som inte bara lät sig intervjuas utan också hade den stora vänligheten att låta mig ta del av minnesanteckningar från tidigt 60-tal.
- riksdagsledamot Gösta Bohman med vilken jag hade förmånen att ha ett ömsesidigt informations- och materialutbyte som otvivelaktigt endast befrämjade mitt eget arbete.

- till företrädare för och tjänstemän i Moderata Samlingspartiet. Särskilt vill jag tacka riksdagsledamöterna Sven Eric Lorentzon, för hans intresse och stöd, och Ivar Virgin för att han ställde delar av sin faders, framlidne riksdagsledamoten Ivar Virgins, korrespondens till mitt förfogande. Dessutom vill jag rikta min uppskattning till de personer som var vänliga nog att ställa upp för samtal och intervjuer. Jag vill i det sammanhanget särskilt tacka förre riksombudsmannen Nils Hellström, förre organisationschefen Stig Johansson, landshövding Eric Krönmark, direktör Sam Nilsson och kamrer Hans Wahlstein.

- mina svärföräldrar, syskon och vänner som under hela avhandlingsarbetet fungerat som en uppmuntrande hejarklack.

- mina föräldrar som läste korrektur och som med sin kärleksfulla tilltro till min förmåga alltid har varit ett ovärderligt stöd.

Mitt största tack går till Annelie, Kristian och Mattias. Deras förståelse, ömhet och kärlek har mer än något annat bidragit till att jag idag kan sätta den av dem och mig så efterlängtnade punkten på detta arbete.

Stångby, den 16 februari 1986

Per Albinsson

Innehåll

1	Studiens ämne och perspektiv.....	11
1.1	Inledning.....	11
1.2	Ämnet för studien.....	13
1.3	Tidsmässig avgränsning.....	16
1.4	Faktorer bakom förändring.....	21
1.4.1	Anpassning.....	22
1.4.2	Interna faktorer.....	24
1.5	De strukturella förändringarna och makt- och inflytande- mönstret.....	25
1.6	Några problem för aktören.....	27
1.6.1	Aktörens handlingsfrihet.....	27
1.6.2	Aktörens diagnos.....	28
1.6.3	Motstånd mot förändringar.....	30
1.7	Material och metoder.....	31
1.8	Sammanfattning.....	34
2	Medlemsutvecklingen 1960 - 1985.....	37
2.1	Inledning.....	37
2.2	Antalet medlemmar.....	38
2.2.1	Utvecklingen i absoluta tal.....	40
2.2.2	Organisationsprocent och organisationsstorlek.....	41
2.3	Faktorer bakom variationer i medlemstalen.....	44
2.4	Sammanfattning.....	48
3	Ekonomiska resurser 1960 - 1983.....	50
3.1	Inledning.....	50
3.1.1	Material.....	52
3.2	Riksorganisationens intäkter.....	52
3.2.1	Bidragen från näringslivet.....	53

3.2.2	Det statliga partistödet	58
3.2.2.1	Tillkomst och utformning	58
3.2.2.2	Partiets inställning i partistödsfrågan	60
3.2.2.3	Utbetalat statligt partistöd	62
3.2.3	Medlemsfinansiering	65
3.2.4	Finansieringsmönster och övriga intäkter	67
3.3	Riksorganisationens ekonomi 1960 – 1983	68
3.3.1	Det ekonomiska debaclet 1968	69
3.3.2	Saneringen	71
3.4	Sammanfattning	75
4	Interna konflikter	76
4.1	Inledning	76
4.2	Bakgrundsskisser – tre fall av partiledarskiften	81
4.2.1	Augusti 1961	82
4.2.2	Juni 1965	85
4.2.3	November 1970	90
4.3	Analys av fallen	97
4.3.1	Försök till lösningar	99
5	Strukturella förändringar 1960 – 1985	104
5.1	Inledning	104
5.1.1	Partiets stadgar	106
5.1.2	Partiets formella organisation	108
5.2	Partistämman	110
5.2.1	Stämmomotionerna 1960 – 1984	111
5.3	Partistydelsen	117
5.3.1	Partistydelsens sammansättning	119
5.4	Partirådet	124
5.4.1	Partirådets sammansättning	125
5.5	Råds- och kommittéverksamheten	128
5.6	Riksorganisationens kansli	132
5.6.1	1961 – 1965	133
5.6.2	1965 – 1970	134
5.6.3	1971 – 1976	136
5.6.4	1976 – 1981	137
5.6.5	1981 – 1984	138
5.7	Personalen	141
6	Från H till M: namnbytet i januari 1969	144
6.1	Inledning	144
6.2	Förhistorien	146
6.3	Skiftet 15 september 1968 – 9 januari 1969	149
6.4	Termen moderat	157
6.5	Varför?	159

7	Sammanfattande slutsatser.....	163
7.1	Vilka faktorer verkade pådrivande för förändring?.....	163
7.1.1	Externa faktorer: anpassning till omgivningen	163
7.1.2	De interna faktorernas betydelse.....	165
7.2	De strukturella förändringarnas påverkan på makt- och inflytandemönstret	168
7.2.1	De strukturella förändringarna och frågan om medlems- inflytande	170
7.3	Organisationsteori och partiforskning.....	177
7.3.1	Nyttan av organisationsteori	177
7.3.2	Ett rationellt kontra ett politiskt organisationsperspektiv	180

Changes within the National Organization of the Moderate Party of Sweden 1960-1985: A Summary	184
---	-----

Källor och litteratur.....	194
----------------------------	-----

Studiens ämne och perspektiv

1.1 Inledning

Vi vet egentligen inte så mycket om vad som skiljer politiska partier från andra organisationer. En bidragande orsak till detta kan vara att partiforskare endast sällan har valt organisationsteoretiska utgångspunkter.¹ Lika ovanligt har det varit att organisationsforskare studerat partier.²

En grundläggande tanke bakom denna studie är att den generella organisationsteoretiska litteraturen kan bidra till att utveckla våra kunskaper om vad som utmärker partiorganisationer. Det borde också vara av intresse för organisationsteoretiker att deras teoriansatser testas på en organisationstyp som sällan har tjänat som underlag för den hittillsvarande teoribildningen.

Partiforskningen är en klassisk inriktning inom statsvetenskapen. Trots detta är oenigheten betydande om vad som egentligen ska menas med "politiskt parti". Den s k "elektoral definitionen" (att partier utmärks av att de ställer upp kandidater i allmänna val) torde vara den oftast förekommande inom den empiriska partiforskningen. Antalet definitionsförsök är emellertid stort. En gemensam nämnare i de flesta är att partier uppfattas vara en form av social integration.³ Terminolo-

1. Om sällsyntheten av att applicera organisationsteori vid studiet av politiska partier se t ex Schlesinger (1965) s 764, Crotty (1970) s 281, Wellhofer (1972) s 156, Schonfeld (1983), Janda (1980) s 343, Janda (1983) s 319f.

2. Se t ex Wellhofer (1972) s 156, Eliassen & Svåsand (1975) s 96, Svåsand (1977) s 293, Janda (1983) s 322, Selle & Svåsand (1983) s 216.

3. Jfr Janda (1980) s 339.

gin skiftar mellan olika författare. Oftast talas det om *organisationer* eller *grupper*, men även andra benämningar används.⁴ Ett problem är t ex hur många olika typer av partier som definitionen försöker omfatta. Världens politiska partier utgör idag en heterogen skara. Det finns t ex elit- kontra masspartier, klass- kontra idépartier, lokala kontra nationella partier, statsbärande och inte statsbärande partier: Är det t ex rimligt att inom samma partibegrepp innesluta dels sådana partier som är utsatta för konkurrens och dels dem som inte är det?⁵

Vissa författare tycks mer eller mindre ge upp inför detta problem genom att plädera för att vi med politiskt parti bör avse organisationer som själva betraktar sig vara partier.⁶ Med ett sådant tillvägagångssätt låter man en subjektiv definition, organisationens egen uppfattning, vara avgörande, istället för att med objektiva kriterier försöka fastställa vad som kan anses vara utmärkande för de politiska partierna. Svårigheterna med begreppet har formulerats väl av den norske historikern J A Seip:

Når vi bruker betegnelsen parti om dem alle, er det på samme måte som vi bruker ordet fugl både om en høne og om en ørn.⁷

De som skriver om höns eller örnar har emellertid, jämfört med partiforskaren, den fördelen att det finns objektiva kriterier på vad som ska avses med fåglar som ett familjebegrepp. Några sådana kriterier finns inte vad gäller partibegreppet.

Det är inte bara antalet definitioner som är stort inom partiforskningen. Infallsvinklarna vid studiet av partier är också många. En är att se partier som strategiska aktörer. Gunnar Sjöblom t ex skiljer mellan tre arenor, på vilka ett parti kan uppträda som en strategisk aktör: *den interna, den parlamentariska och väljararenan*.⁸ Ett annat perspektiv är att relatera partier till ett mer renodlat systemteoretiskt betraktelsesätt.

4. Exempel på definitioner som använder benämningen "organisation" är t ex Berntson (1974) s 16, Hodgkin i Lawson (1976) s 3, Janda (1980) s 339, LaPalombara i Schonfeld (1983) s 478, LaPalombara & Weiner (1977) s 6, Lawson (1976) s 3, Riggs i Crotty (1970) s 272, Sjöblom (1968) s 21 och Wieslander (1974) s 9. Benämningen "grupp" används t ex av Crotty (1970) s 272, Eldersveld i Crotty (1970) s 272, Epstein (1967) s 9, Friedrich (1937) s 297, Gottfried (1964), Lasswell & Kaplan i Sartori (1976) s 62, Leacock (1913) s 332, Sartori (1976) s 64, Schumpeter i Schonfeld (1983) s 478. Andra benämningar är t ex "special aggregation structure" – Almond & Powell i Crotty (1970) s 272, "sammanslutning" – Back & Berglund (1978) s 7, "a body of men" – i den klassiska definitionen hos Burke i Sartori (1976) s 9, "association" – Coleman i Jupp (1968) s 4, "team of individuals" – Downs (1957) s 34, "alliances" – Lipset & Rokkan (1967) s 5, "organized attempt" – Schattschneider i Schonfeld (1983) s 478 och "collectivities" – Schonfeld (1983) s 489.

5. Jfr Schlesinger (1984) s 374.

6. Se t ex Bäck (1980) s 14, Hodgkin i Lawson (1976) s 3.

7. Seip (1963) s 24.

8. Sjöblom (1968).

Enligt Dag Anckar har den sjöblomska tredelningen klara beröringspunkter med en systemorienterad uppdelning. Denna skiljer mellan *partier som system*, *partisystem* och *partier i ett vidare system*.⁹

Föreliggande studie handlar om agerandet på den interna arenan och det är således interna förhållanden inom ett partis organisation som står i förgrunden. Detta ansluter inte bara till vad Anckar betecknar som partiet som ett system, utan också till distinktionen mellan att betrakta partiorganisationen som en arena eller ett instrument. Den kommande framställningen innehåller en del instrumentella aspekter (t ex i avsnitten om medlemsutveckling kontra väljarstöd, resursutvecklingen, namnbytet m m). Tonvikten i studien ligger emellertid på organisationen som en arena. Studier med en sådan infallsvinkel kan sägas anknyta till en klassisk tradition inom partiforskningen. Namn som Ostrogorski, Michels och Duverger påminner oss om att det har varit vanligt att partiforskare har utgått från detta mer renodlade organisatoriska perspektiv.¹⁰ Trots detta har det under senare år blivit allt vanligare inom partilitteraturen att hävda att statsvetenskapen har lite att säga om partier *som* organisationer.¹¹ Utifrån detta konstaterande slår t ex Gibson m fl fast:

There remains for many political scientists, however, a lingering need to know something about party organizations themselves.¹²

1.2 Ämnet för studien

I fokus för denna avhandling står *förändringar* inom Moderata Samlingspartiets (fram till januari 1969 Högerpartiets) riksorganisation under åren 1960-1985. Mitt syfte är att försöka beskriva och förklara några organisatoriska förändringar som ägde rum under denna period. Uppläggningsen av studien har styrts av tre fundamentala aspekter:¹³ förändringarnas *karaktär*, deras *orsaker* och deras eventuella *effekter*. Förutom att studien försöker att beskriva och förklara, innebär den tredje aspekten att jag försöker gå ett steg längre: effekterna rör vad de studerade förändringarna kan ha orsakat, istället för vad de har orsakats av. Med ett annat språkbruk skulle det heta att den beroende

9. Anckar (1978) s 38.

10. Janda (1980) s 340, Gibson m fl (1983) s 194. Jfr också Kuhlmann (1977) s 1f. Kuhlmann talar om olika angreppssätt, bland vilka han nämner ett "strukturellt" och "institutionellt perspektiv", i vilket partiernas interna organisationsstruktur får en framträdande plats. Perspektivet företräds, menar Kuhlmann, av bland andra Michels och Duverger.

11. Janda (1980) s 340, Schonfeld (1983) s 479.

12. Gibson m fl (1983) s 194.

13. Jfr Allison (1971) s 4, Lundquist (1979) s 5.

variabeln omvandlas till en oberoende.¹⁴ Diskussionen om effekterna av de studerade förändringarna får emellertid ett relativt litet utrymme och kommer att koncentreras på effekterna på det interna makt- och inflytandemönstret. Tyngdpunkten i avhandlingen ligger alltså främst på en beskrivning av vissa typer av förändringar och en genomgång av några centrala *interna faktorer*s eventuella betydelse för dessa förändringar.

"Organisationsförändringar är ett av de minst utvecklade områdena i studiet av organisationer", hävdade Litterer i slutet av 1960-talet.¹⁵ Sedan dess har problemet kommit mera i förgrunden. Detta har dock inte medfört, menar Goodman & Kurke, att den teoretiska litteraturen har lyckats komma fram till några mer entydiga resultat som skulle kunna ligga till grund för en mer genomarbetad teoribildning.¹⁶ Ett viktigt problem är att det inte alltid står klart vad som egentligen menas när det i litteraturen talas om organisatoriska förändringar. Det är därför centralt att slå fast vilka typer av förändringar som ska analyseras i denna studie.

Denna avhandling tar sin utgångspunkt i teorier om hur förändringar uppstår och inte i teorier om vilka förändringar som bör komma till stånd eller hur dessa bör genomföras.¹⁷ Min uppläggning svarar mot den förra teoribildningens koncentration på förändringars innehåll, orsaker och effekter. I detta perspektiv kommer två typer av förändringar att studeras.

*Den första typen av förändringar rör vad jag, i brist på bättre termer, kallar strukturella förändringar.*¹⁸ Den teoretiska litteraturen uppehåller sig gärna vid frågan om organisationers struktur. För vissa författare tycks t o m förändringar i denna vara de enda som kan vara av någon större vikt.¹⁹ Termen struktur har dock använts i flera olika betydelser. *Strukturella förändringar* betecknar i denna studie *förändringar i uppbyggnaden, sammansättningen och arbetsfördelningen mellan och inom de centrala organen i ett politiskt partis nationella organisation*. Hos Moderata Samlingspartiet rör det sig om partiets *riksorganisation* (RO).

Terminologin riksorganisation är i Moderata Samlingspartiets fall inte oproblematisht. Riksorganisationen inkluderar formellt hela partiapparaten utanför riksdagen. Lokala föreningar är anslutna till för-

14. Jfr resonemangen i Bolin (1980) s 44, Rosenau (1981) s 50, Myrdal (1982) s 172.

15. Här har den svenska upplagan från 1972 använts s 345.

16. Goodman & Kurke (1982) s 2f. Detta gäller både de allmänna organisationsteorierna och forskningen om partier hävdar t ex Cooper & Maisel (1978) s 22.

17. En liknande distinktion görs i Greiner (1970) s 215. Se även Rohlin (1974), Goodman & Kurke (1982) s 5ff, Söderström (1983) kap 9.

18. Denna terminologi har tidigare använts i t ex Thompson (1973).

19. Se t ex Hage (1980) s 262.

bund, vilka i sin tur är anslutna till riksorganisationen. Denna är alltså en form av paraplyorganisation för alla nivåer inom partiet. På *nationell nivå* kan emellertid några centrala organ urskiljas och det är förändringar inom och mellan dessa som ska studeras. De organ som analyseras är partistämman, partistyrelsen, partirådet, kommittéerna och centrala rådet och riksorganisationens kansli. Utvecklingen på de lokala och regionala nivåerna behandlas således inte i denna studie.

I anslutning till den grundläggande uppläggningsen ställs följande frågor rörande de centrala organen:

- Vilka var de strukturella förändringarna 1960-1985?
- Vilka faktorer verkade pådrivande för förändringarna?
- Hur påverkade de strukturella förändringarna det interna makt- och inflytandemönstret?

Den första frågan besvaras av beskrivningarna i kapitel fem. Den andra frågan behandlas främst i avsnitt 7.1. Den sista frågan diskuteras i avsnitt 7.2.

Inom den teoretiska organisationslitteraturen diskuteras vidare några principiella frågor, vilka kan sägas vara av särskilt intresse för en studie som denna. Dessa rör bland annat organisationers uppbyggnad och anpassning till sina omgivningar samt organisationsledningens roll vid förändring. I anslutning till dessa problemområden kan tre väsentliga hypoteser urskiljas och frågan är om dessa är tillämpliga i Moderata Samlingspartiets fall:

- *Stinchcombe* menar att organisationers strukturella uppbyggnad speglar den tidsålder under vilken de grundades.²⁰
- *Thompson* hävdar att organisationer, för att reducera den osäkerhet som följer av en heterogen handlingsmiljö, försöker "urskilja homogena segment" i omgivningen och inrätta "strukturella enheter för att handskas med vart och ett av dessa". Generellt uttryckt kan vi, menar Thompson, förvänta oss att organisationers strukturella komplexitet, vad avser t ex enheternas antal och mångsidighet, speglar omgivningens komplexitet.²¹
- *Sjöstrand* menar att nya chefer ofta har en benägenhet att omorganisera i syfte att "sätta en ny prägel på verksamheten".²²

Den andra typen av förändring som kommer att studeras är dåvarande Högerpartiets namnbyte i januari 1969 till Moderata Samlingspartiet. När Hans-Albin Larsson i sin doktorsavhandling undersöker hur Bondeförbundet blev Centerpartiet, väljer han att tala om en "partireformation".²³ Även i Moderata Samlingspartiets fall finns det skäl att tala om en sådan. Under samma år som namnbytet ägde rum

20. Stinchcombe (1965) s 153. Jfr resonemanget i Ball (1983) s 84.

21. Thompson (1973) s 96. Se även Lorsch & Allen (1973) s 174, Khandwalla (1977) s 338.

22. Sjöstrand (1977) s 303.

23. Larsson (1980).

reviderades också partiets stadgar och ett nytt handlingsprogram antogs. Denna studie handlar inte om förändringar i partiets ideologi, politik, ståndpunkter, mål etc.²⁴ De programskiften som ägde rum under åren 1960-1985 behandlas inte heller i denna studie. Däremot är förändringar i riksorganisationens stadgar främst av strukturell art och de kommer därför att vävas in i den övriga framställningen i kapitel fem om de strukturella förändringarna.

Namnbytet skall alltså inte ses som en helt isolerad företeelse utan som en del av en då pågående partireformation. Ett namnskifte skiljer sig också inte bara till sitt innehåll från de strukturella förändringarna, utan troligen också till sitt syfte. Det förefaller rimligt att inledningsvis se namnbytet som ett försök att förändra partiets profil eller image, såsom man trodde att den uppfattades av omvärlden. Två frågor är centrala vad gäller namnbytet:

- Hur gick det till när partiet bytte namn?
- Varför bytte partiet namn?

Den första frågan således en beskrivning av händelserna kring själva namnbytet, medan den andra söker efter motiven. (Redogörelsen i kapitel sex bygger i allt väsentligt på en tidigare publicerad artikel i Statsvetenskaplig Tidskrift.²⁵)

1.3 Tidsmässig avgränsning

Antalet studier om Högerpartiet/Moderata Samlingspartiet är inte stort. Detta gäller i särskilt hög grad partiets utveckling under de senaste decennierna.²⁶ Det är emellertid inte det avgörande skälet till att jag har

24. Ett undantag utgör redogörelsen i avsnitt 3.2.2.2 om partiets inställning i partistödsfrågan. "Mål" är förvisso en central komponent, men samtidigt den mest kontroversiella inom organisationsforskningen. Jfr diskussionerna i Thompson & McEwen (1958), Simpson & Gulley (1962), Perrow (1961), Simon (1964), Scott (1981) kap 12, Sjöblom (1968) kap 5, Khandwalla (1977) s 355-391, Mohr (1973) och Richards (1978).

25. Statsvetenskaplig Tidskrift 1985 nr 2 s 166-175.

26. En del *jubileumsskrifter* har getts ut på initiativ av partiet: Jäderin (1914), Söderberg (1929), Lindskog (1954), Scharp (1959) Loman (1979). Partiet har naturligtvis också inkluderats i mer *allmänna framställningar* om det svenska partiväsendet, t ex: Thermaenius (1935), Håstad (1938a,b), Winqvist m fl (1972), Back & Berglund (1978), Bäck (1980). På universiteten har elever i statsvetenskap skrivit *seminarieuppsatser* om en rad olika aspekter på partiet. Några exempel är: borgerlig samverkan: Gunnarsson (1967) Kristensson (1966), Sundin (1965), partiprogram: Stanryd (1965), Lindkvist (1971), pressfrågor: Johansson (1970), Mattsson (1975), Albinsson (1977), socialpolitik: Jannert (1961), Theander (1962), Askenbom (1964), Wahlmino (1964), partiledare: Eklundh (1967), Johansson (1971), Elger (1972), (1973), rådsverksamheten: Idlinge (1985). Några riksdagsmän har gett ut sina *memoarer*, t ex: Anderson (1968), (1969), Bohman (1983), (1984), Cassel (1974), Herlitz (1965). Ivar

valt en såpass lång tidsperiod som 1960-1985. Under dessa år skedde flera viktiga förändringar, inte bara i det svenska samhället i stort utan också, vilket här är ännu viktigare, i det svenska politiska systemet. Förutsättningarna för det partipolitiska arbetet förändrades och parti-
väsendet omgestaltades. Av utrymmesskäl kan jag fästa uppmärksamheten bara på några av de mer centrala förändringarna.

1960-talet var i flera avseenden ett förändringens decennium. De tre borgerliga partierna hade alltsedan den rödgröna (s+bf) regeringskoalitionens upplösning 1957 som gemensamt mål att försätta socialdemokratien i minoritet. Vid valet 1960 kom emellertid ett närmare samarbete till stånd endast mellan Centerpartiet och Folkpartiet, vilka i en gemensam mittendeklaration tog avstånd från vissa inslag i högerpolitiken. Denna "mittensamverkan" fortsatte och intensifierades under resten av årtiondet.²⁷ Högerpartiet isolerades. Vid valet 1960 var partiet det enda som förlorade mandat i riksdagens andra kammare. Valet var slutpunkten på ett framgångsrikt 50-tal och den första av flera kommande valförluster. Vid valet 1970 var partiets väljarstöd nere i det lägsta någonsin (11.5%).

De upprepade valförlusterna bidrog till att förstärka partiets interna problem, vilka bland annat kom till uttryck i flera partiledarskiften, medlemsförluster och ekonomiska svårigheter. Samtidigt som mitten-samverkan intensifierades bildades nya partier. Lokala borgerliga samlingsrörelser kom till stånd och ett nytt riksparti såg dagens ljus (KDS 1964).

1960-talet innebar vidare televisionens genombrott. Andrakammarvalet 1960 betecknas ofta som det "första TV-valet".²⁸ Televisionens genomslagskraft betraktades redan från början som utomordentligt hög. Det nya mediet påverkade genomgripande kommunikationen

Anderson har dessutom skrivit en utförlig *biografi* över Arvid Lindman. Anderson (1956). På forskningsnivå har få *studier* gjorts. Bland de viktigare kan nämnas: Wählstrand (1946), Nyman (1957), Kihlberg & Söderlind (1961), Elvander (1961), Runestam (1966), Wärenstam (1965), Torstendahl (1969), Wickléus (1972), Berglund & Lindström (1982). De tidigare publicerade arbetena har främst rört äldre perioder i partiets historia och något större sammanhållet arbete om partiets utveckling under de senaste decennierna föreligger inte.

27. Som exempel kan nämnas det gemensamma mittenprogrammet 1966 och de s k Ohlin-Hedlundmotionerna i riksdagen samma år. Av de 25 motionerna röstade Högerpartiet för i åtta och mot i elva av fallen. Isberg m fl (1974) s 95.

28. Terminologin det "första TV-valet" används i t ex Sjödén (1962), Isberg m fl (1974) s 99, Cederberg & Elgemyr red. (1984) s 186, 189. Redan tidigare hade dock TV uppmärksammat valrörelserna: "...det första TV-programmet över huvud taget, den 4 september 1956, var ett valprogram där de fem partiledarna medverkade." Nittve & Lindahl (1979) s 62. 1958/59 var antalet licenser per tusen invånare 33. Två år senare hade antalet stigit till 137. Motsvarande tal var sedan 310 (1970) och 390 (1983). SÅ 1961 s 281, 1972 s 330 och 1985 s 430.

mellan partier och väljare.²⁹ "Skjutjärnsjournalistiken" debuterade. Politikerrollen förändrades. Högerpartiet var medvetet om detta och med professionell hjälp tränades partiets ledande företrädare inför sina framträdanden.³⁰ Vad gäller massmedia i övrigt var införandet av det statliga presstödet (främst det s k produktionsbidraget sedan 1971) och framväxten av regionala och lokala radioverksamheter under slutet av 70-talet och början av 80-talet viktiga förändringar.

Under 1960-talet riktades en allt större uppmärksamhet mot hur partierna var organiserade. Det talades t o m om en "organisatorisk väckelse".³¹ Vid mitten av decenniet antog riksdagen lagen om partistöd, vilken i grunden förändrade förutsättningarna för finansieringen av partiernas verksamhet. Under de sista åren på 60-talet genomfördes den partiella författningsreformen. Enkammarriksdagen ersatte tvåkammarssystemet. Gemensam valdag infördes och valsystemet blev riksproportionellt för de partier som nådde över 4%-spärren. Samtidigt förkortades mandatperioderna från fyra till tre år. Redan vid mitten av 60-talet hade rösträttsåldern sänkts från 21 till 20 år. Inför valet 1976 hade den sänkts ytterligare (18 år). Dessutom förändrades under perioden 1960-1985 valmanskårens beteende på en rad punkter. Väljar-rörligheten, särskilt bland de allmänborgerliga väljarna, ökade, åsikts-röstningen tilltog, klassröstningen minskade och nya deltagandeformer som t ex aktionsgrupper och lokala partier fick en ökad anslutning.

Under de första åren på 1970-talet fördjupades samarbetet mellan de tre borgerliga riksdagspartierna.³² Författningsreformen hade bland annat medfört att regeringsmakten direkt stod på spel vid varje val-tillfälle. Tidigare hade ett dåligt andrakammarval kunnat hjälpas upp av tidigare mer framgångsrika landstingsval därför att första kammaren förnyades endast successivt.³³

Det dröjde emellertid till 1976 innan de borgerliga partierna lyckades nå majoritet i riksdagen. Den första borgerliga trepartiregeringen under ledning av centerledaren Thorbjörn Fälldin trädde till. Ironiskt nog hade den borgerliga valsegern kommit först när partierna var som mest oeniga i en av valets huvudfrågor, kärnkraften.³⁴ Splittringen blev

29. Jfr diskussionen i Epstein (1967) s 233ff.

30. Om detta se t ex partistyrelsens verksamhetsberättelser i stämmomaterialet 1964 s 19, 1965 s 23f, 1967 s 12 och 1969 s 30. Se även Månadsjournalen 1983 nr 10 s 12f och Bohman (1983) s 50. Av en bilaga till ett brev från den blivande partisekreteraren Sam Nilsson till partiets ombudsmän i augusti 1966 framgår att partiets ordförande och förste vice ordförande varje dag under en vecka i augusti deltog i den interna TV-träningen. Landsarkivet i Lund, Enskilt Arkiv nr 163, EIII:11.

31. Ortmark (1968) s 110.

32. Hösten 1971 presenterade t ex de tre borgerliga partierna ett gemensamt sysselsättningsprogram.

33. Jfr resonemangen i Ullsten (1984) s 437, Birgersson m fl (1984) s 283.

34. Jfr resonemanget i Ullsten (1984) s 437ff.

också så stor, att regeringen avgick redan på hösten 1978. Den ersattes av en folktoppartistisk minoritetsregering under ledning av Ola Ullsten. Moderata Samlingspartiets första regeringsmedverkan på 46 år inskränkte sig alltså till ett par år.

Valet 1979 blev emellertid en stor framgång för partiet (+4.7 procentenheter och 18 nya riksdagsmandat). De tre borgerliga partierna lyckades också att bibehålla en, om än skör (175-174), majoritet. Den folktoppartistiska minoritetsregeringen avgick och moderaterna inträdde ännu en gång i en borgerlig trepartiregering under ledning av Thorbjörn Fälldin.

Inte heller denna gång lyckades regeringen hålla ihop. I maj 1981 lämnade Moderata Samlingspartiet regeringskretsen i protest mot mittenpartiernas skatteöverenskommelse med socialdemokraterna. Partiet stod vid denna tid väl rustat. Efter en rad framgångsrika val kom väljarandelen vid 1982 års val upp till 23.6 %, vilket var mer än en fördubbling jämfört med valet 1970. Valet 1985 innebar en tillbakagång, men fortfarande låg partiets väljarstöd på en för efterkrigstiden mycket hög nivå. Valförlusten var emellertid oväntad, särskilt mot bakgrund av det starka väljarstöd som partiet enligt SIFO hade ännu långt fram inför valdagen i september. Huruvida valresultatet markerar slutet på en för partiet framgångsrik epok och början på en successiv tillbakagång eller om det är fråga om en tillfällig nedgång i väljarsympatierna är naturligtvis alltför tidigt att yttra sig om. Regeringsmakten hade dock gått förlorad till socialdemokratin redan vid valet 1982. Det lyckades också för socialdemokraterna att, trots några tappade mandat, hålla ställningarna även över 1985 års val.

Det var emellertid inte bara inom partipolitiken som det skedde viktiga förändringar under åren 1960-1985. Exempel på andra är:

- *Den offentliga sektorns expansion.* Exempel: 1960 uppgick den offentliga sektorns utgifter till något under en tredjedel av bruttonationalprodukten. Tjugotre år senare var motsvarande andel mer än två tredjedelar.
- *Kommunsammanslagningarna* sänkte antalet primärkommuner från lite drygt tusen (1960) till 284 (1985).
- *Organisationssveriges fortsatta tillväxt.* Exempel: De fyra stora löntagarorganisationerna hade 1960 ett sammanlagt medlemsantal understigande 2 miljoner. I början av 1980-talet var motsvarande antal närmare 3.5 miljoner.
- *Förändringar i det dominerande "debattklimatet".* Exempel: Från det tidiga 60-talets diskussioner om ideologiernas död, över det sena 60-talets och tidiga 70-talets vänsterradikalisering, till det sena 70-talets tal om en "högervind".
- *Framväxten av opinionsinstitut.* Exempel: SIFO som med start i mars 1967 publicerar partipolitiska opinionsundersökningar en gång i månaden.

- *Förändrade sysselsättnings- och bosättningsstrukturer.* Exempel: Ännu 1960 var drygt 13 % av arbetskraften sysselsatt i jordbruket. Tjugo år senare hade andelen sjunkit till drygt fem procent. Samtidigt minskade andelen industrisysselsatta, medan andelen offentligt anställda, särskilt i kommunerna, ökade kraftigt. Problemet med glesbygdens avfolkning accentuerades, samtidigt som den ökade urbaniseringen medförde bostads- och socialpolitiska problem.
- *En förändrad utbildningssituation.* Exempel: Riksdagens beslut 1962 om införandet av den obligatoriska nioåriga grundskolan, vilken ersatte folk- och realskolorna. Den ökade elevtillströmningen vid universiteten och det utbyggda högskoleväsendet.
- *Åldersförskjutningar i befolkningen.* Exempel: 1960 var andelen personer över 65 år under 12 %. 1982 var andelen nära 17 %.
- *Koncentrationen inom näringslivet.* Exempel: Under några få år i början av 1960-talet var koncentrationstendenserna inom näringslivet lika starka som de hade varit under hela den föregående tjugooårsperioden. Även fortsättningsvis var de påtagliga.
- *Skiftande samhällsekonomiska situationer.* Exempel: De relativt goda konjunkturerna under början av 1960-talet vilka emellertid också innebar strukturomvandlingsproblem. Några år in på 1970-talet förändrad situation med tilltagande inflation, budgetunderskott, underskott i handelsbalansen, arbetslöshet, högt skattetryck osv. De växande ekonomiska problemen tycks ha ett samband med ett generellt sett ökat internationellt beroende.

De svenska partierna hade alltså att verka i en mycket föränderlig omgivning under det senaste kvartssekle.

Den teoretiska litteraturen pekar på att organisationers omgivningar kan ha olika egenskaper. Det talas om omgivningars stabilitet, komplexitet, heterogenitet, fiendlighet, koncentration etc.³⁵ Nyckeltermen framför andra är *osäkerhet*. Den blir t ex större med ökad komplexitet, minskad stabilitet, ökad heterogenitet osv.

De förändringar som sker i omgivningen kan vara av en mängd olika slag. En vanlig distinktion är den mellan förändringar som sker i organisationers allmänna respektive specifika omgivningar.³⁶ Förändringar i den allmänna omgivningen är sådana som har betydelse för alla organisationer i ett visst system, t ex partistödets betydelse för partierna i det svenska partisystemet. Till den specifika omgivningen hör förändringar som kan förväntas vara av särskild betydelse för en

35. Aldrich (1979) s 74, Emery & Trist (1965), Duncan (1973), Robbins (1983) s 143ff, Aldrich & Mindlin (1978) s 151, Khandwalla (1972), Mintzberg (1979) s 268ff, Jackson & Morgan (1982) s 254, Söderström (1983) s 168ff, Mintzberg (1983) s 135ff, Khandwalla (1977) s 333ff.

36. Sjöstrand (1979) s 60f. Sjöstrand väljer termerna allmänmiljö kontra särmiljö. Min terminologi anknyter mer till Robbins (1983): "general versus specific environment" s 143ff.

viss organisation och av mindre betydelse för andra organisationer, t ex förändringar i Moderata Samlingspartiets väljarstöd.

Ett av motiven för valet av Moderata Samlingspartiet som studieobjekt är som sagt att det tidigare inte har ägnats så mycket vetenskapligt intresse. Ett annat skäl är att inte bara det politiska systemet, utan också partiet har genomgått en radikal förändring under de senaste 25 åren. Det är en dramatisk skillnad mellan 1960-talets Högerparti i motvind och 1970-talets och det tidiga 1980-talets Moderata Samlingsparti i stark medvind. Även ur teoretisk synvinkel är det av vikt att kunna ta hänsyn till perioder av med- och motgångar för den studerade organisationen.

1.4 Faktorer bakom förändring

I sökandet efter de faktorer som kan förklara de studerade förändringarna, styrs forskaren av sin grundläggande syn på hur organisationer allmänt sett bör uppfattas. Scott hävdar, i en elegant exposé över organisationsteoriernas utveckling, att ett viktigt paradigmskifte ägde rum i början av 1960-talet. Forskarna började då allt oftare se organisationer som öppna system, dvs både beroende och påverkade av sin omgivning. De tidigare synsätten hade huvudsakligen endast sett interna faktorer som väsentliga för en förståelse av organisationers sätt att fungera och utvecklas (t ex Fayol, Taylor, Weber). Genom att uppfatta organisationer som slutna system var det onödigt för forskaren att ta hänsyn till organisationers omgivningar.³⁷ Flera försök att kombinera olika synsätt har gjorts.³⁸ Utvecklingen kan därför sägas ha lett fram till en medelväg, dvs till modeller som ser både förhållanden i omgivningen och faktorer inom organisationen som betydelsefulla och värda att analysera.³⁹

I denna studie kommer analysen att *koncentreras på några interna faktorer eventuella betydelse*, men jag försöker samtidigt ta hänsyn till flera viktiga förändringar i den politiska omgivning i vilken Moderata Samlingspartiet verkade 1960-1985. När organisationsteoretikerna talar om hur omgivningen påverkar organisationen är en ofta använd term *anpassning*. En organisatorisk förändring förklaras med att den kan ses som en anpassning från organisationens sida till de förändringar som har skett i omgivningen. I partilitteraturen, till skillnad från organisationslitteraturen, talades det redan tidigt om behovet av anpassning. Ett exempel utgör Lord Bryce, som i början av 1920-talet hävdade:

37. Scott (1981) s 21ff. Jfr även Jackson & Morgan (1982) s 250, Buksti (1982) s 19f.

38. Kända exempel är Etzioni (1970) - "structuralist model", Lawrence & Lorsch (1967) - "contingency model" och Thompson (1973) - "level model".

39. Söderström (1983) s 264 och Normann (1976) s 80f menar dock att sådana modeller ännu så länge inte är så vanliga.

But being a living organism, it develops in ways not limited by its theory or its professions, and is affected by the constantly changing circumstances amid which it moves and to which it must adapt itself.⁴⁰

1.4.1 Anpassning

Begreppet anpassning används på flera olika sätt mellan och inom olika discipliner.⁴¹ Om man studerar olika forskares resonemang om begreppet anpassning (eller bruk av termen) kan en gemensam nämnare ändå skönjas: anpassning ses som ett svar på en eller flera förändringar och utgör i sig själv en förändring. Oftast menar författare att organisationer anpassar sig till förändrade förhållanden i deras omgivningar.⁴² Det finns emellertid forskare som hävdar att det också finns förändringar inom organisationen som kräver anpassning.⁴³

En annan oenighet rör huruvida anpassning enbart innebär att organisationen svarar på en förändring genom att förändra sig själv. Sagasti t ex menar att organisationen också kan anpassa sig genom att förändra omgivningen.⁴⁴ Hedberg och andra hävdar däremot att det är en grundläggande skillnad mellan att förändra sig själv och att förändra omgivningen. Det förra är anpassning, medan det senare av Hedberg m fl kallas för *manipulation*.⁴⁵

Ett annat problem med begreppet anpassning är huruvida de förändringar som organisationen försöker att anpassa sig till redan har ägt rum, håller på att ske eller förväntas inträffa. Den organisations-teoretiska litteraturen har, vill jag påstå, en starkt tendens att ta sin utgångspunkt i att förändringarna redan har skett och att organisationen således står inför ett fullbordat faktum.⁴⁶ Men många viktiga samhällsförändringar är snarast permanenta, t ex förändringar i

40. Bryce (1921) s 126.

41. Honigmann (1964), Rosenau (1981) s 29ff.

42. Normann & Olofsson (1967) s 2, Merkl (1970) s 293, Wellhofer (1972) s 156, Crozier & Friedberg (1980) s 76, Hedberg (1980) s 61, Rosenau (1981), Jackson & Morgan (1982) s 248, Staw (1982) s 87, Goodman & Kurke (1982) s 4, Gidlund (1983) s 148, Hood (1985) ss 6,9, Sjöblom (1981) s 16, Kuhn & Beam (1982) s 42f, Gibson m fl (1983) s 215.

43. Se t ex Sagasti (1970) s 154 och Rosenau (1981) s 47.

44. När organisationen anpassar sig genom att förändra sig själv talar Sagasti om "Darwinian-adaptation". När anpassningen sker genom att organisationen försöker förändra omgivningen talar han istället om "Singerian-adaptation". Sagasti (1970) s 154. Han är emellertid inte ensam om att tala om anpassning i sådana betydelser. Jfr Rosenau (1981) ss 58ff och Goodman & Kurke (1982) s 25f.

45. Hedberg (1980) s 61f, Crozier & Friedberg (1980) s 76, Jackson & Morgan (1982) s 248.

46. Ett undantag är Meyer (1982), som talar om anpassningens tre faser: förutseende, respons och justering.

sysselsättningsstruktur, utbildningsnivå etc. Det förefaller också rimligt att en tidig beredskap *inför* en förväntad förändring kan vara en önskvärd, kanske rent av en nödvändig, hållning för en organisation.⁴⁷ Alldeles speciellt gäller detta kanske för organisationer som befinner sig i en utsatt konkurrenssituation. Man skulle kunna säga att detta "pre-adaptiva" agerande är av en strategisk, dvs anteciperande, karaktär. Ibland kan det t o m syfta till att förhindra förändringen,⁴⁸ men ofta tycks själva förväntningen på en förändring medverka till att den verkligen kommer till stånd ("självuppfyllande profetia").

Detta tangerar problematiken kring begreppet planering. Anpassning på förhand kan ju hävdas vara planering i den meningen att all planering är framtidsorienterad. Organisationen tar på förhand beslut om vilka åtgärder som ska vidtas med anledning av den förväntade förändringen.⁴⁹ Man ska dock hålla i minnet att olika organisationer kan ha olika tidsperspektiv, både framåt och bakåt, inte bara jämfört med varandra utan också internt under skilda perioder.⁵⁰

Ett annat frågetecken vid bruket av begreppet anpassning är om vi kan tala om anpassning till stabila miljöer. Det skulle kunna tänkas att en organisation i någon mening är vad man i socialpolitiska sammanhang skulle kalla för "missanpassad" och därför känner ett behov av att bättre anpassa sig till en i och för sig fullständigt stabil miljö. Det verkar rimligt att även en sådan organisation strävar efter att komma i bättre balans med sin omgivning. Måhända sker detta genom ett annorlunda adaptivt beteende jämfört med organisationer som agerar i mer dynamiska miljöer.

Termen "balans" antyder ännu en dimension. Är det kanske snarare så, vilket bland andra Söderbaum har pekat på, att anpassningens innebörd främst är ett försök att påverka beslutsfattarens framtida miljörelationer?⁵¹

Söderbaum talar om försök, vilket betyder att han tar ställning i frågan om anpassning är resultatet av en process eller själva handlingen som sådan.⁵² I detta ligger hans resonemang nära synen på anpassning som likställt organisationens svar.⁵³ Av andra forskares diskussioner kan man däremot utläsa att de med anpassning snarare åsyftar *resultatet*

47. Ett exempel på detta utgör de svenska kommunernas beredskap inför den nya situation som Socialtjänstreformen skulle innebära. Sannerstedt (1984) s 231.

48. Jfr diskussionen i Elgström (1981) om "preventive strategy".

49. Om begreppet planering se t ex Lundquist (1976), som gör en genomgång av flera definitioner.

50. Om organisationers tidshorisont se Goodman (1973). Se även Ingvar (1984), som diskuterar organisationers kunskaper och minnen (perfektum), nu-upplevelser (presens) och förväntningar och framtidsvisioner (futurum).

51. Söderbaum (1973) s 56.

52. En fråga som t ex aktualiseras i Sjöblom (1981) s 13.

53. Jfr t ex Kuhn & Beam (1982) s 42.

av organisationens svar. Det har t ex hävdats att beteende aldrig kan vara adaptivt eller ej. I sig självt är beteendet endast beteende. Det är resultatet av beteendet som är det viktiga.⁵⁴ Det senare synsättet förutsätter en efterföljande utvärdering för att fastslå om anpassning har ägt rum eller ej, vilket inte är fallet med det förra perspektivet.

Om forskaren accepterar alla de betydelser som outtalat eller uttalat har inlagts i begreppet, skulle han inte bara vara inkonsekvent, utan det skulle också ligga nära till hands att betrakta alla inomorganisatoriska förändringar som exempel på anpassning.⁵⁵

I denna studie väljer jag att anknyta till Söderbaum och troligen också till det mer vardagliga språkbruket när jag med anpassning menar *organisatoriska förändringar som vidtages som svar på händelser/-fenomen/tendenser i omgivningen*. Svaren innebär att organisationen försöker anpassa sig till förändrade betingelser i omgivningen. Syftet med förändringen kan kortsiktigt vara att försöka bibehålla eller positivt förändra de relationer som organisationen har med sin omgivning. På längre sikt är det grundläggande syftet med anpassningen att säkerställa organisationens överlevnad. Naturligtvis kan försöken till anpassning misslyckas av en rad olika skäl, t ex på grund av brister i organisationens diagnos av sin situation (se nedan avsnitt 1.6.2).

En typ av anpassningsförsök kan vara att imitera andra organisationer, vilka man av någon anledning uppfattar som framgångsrika. I imitationen finns därvid ett prediktivt element: genom att imitera räknar organisationen med att uppnå, om inte samma så i varje fall något som liknar, de goda resultat som den imiterade organisationen har uppnått.

En grund för försöken till imitation är utbytet av erfarenheter mellan olika organisationer. Moderata Samlingspartiet har t ex under åren haft ett visst erfarenhetsutbyte med det norska broderpartiet Høyre. Utbytet tycks bland annat ha påverkat moderaternas kampanjteknik under de senaste valrörelserna (främst satsningen på s k hembesök) och partiets strategi vid regeringsförhandlingarna 1976.⁵⁶

1.4.2 Interna faktorer

Bredvid de externa faktorerna pekar den teoretiska litteraturen också på inomorganisatoriska faktorer bakom förändring, såsom storlek, resurser, kompetens, teknologi, förekomst av konflikter etc. Denna studie kommer att koncentrera sig på frågan om de strukturella förändringarna och namnbytet påverkades av interna faktorer. Den

54. Särskilt tydligt kommer detta synsätt till uttryck i Smith (1982).

55. Vilket t ex March (1981) tycks mena s 564.

56. Se kapitel 5 not 50.

ofta förekommande uppdelningen i externa och interna faktorer försvåras ofta av att det inte alltid står klart var organisationens gränser går.⁵⁷ I mitt fall är de utvalda interna faktorerna, *medlemsutvecklingen*, *resursläget* och *förekomsten av konflikter*, ur denna synvinkel oproblematiska.

I och för sig skulle det kunna hävdas att diskussionen om vilka faktorer som verkade pådrivande för förändring låses genom att ett urval görs på detta tidiga stadium. Det är emellertid en av de vetenskapliga teoriernas viktigaste uppgifter att försöka sortera ut de mest väsentliga förklaringsvariablerna. De utvalda faktorerna har också betraktats som centrala inom en stor del av organisationslitteraturen och bland partiforskarna. Frågan är om de också kan sägas vara centrala i det perspektiv som här tjänar som utgångspunkt för analysen. Att de ges ett såpass stort utrymme i avhandlingen motiveras dessutom av att de inte tidigare blivit kartlagda. En relativt grundlig redovisning av medlemsutvecklingen, resurserna och de interna konflikterna är därför nödvändig för att vi överhuvudtaget ska kunna ta ställning till om dessa faktorer påverkade de strukturella förändringarna och namnbytet. Kapitel 2-4 är resultaten av mitt eget arbete med ett vittomfattande primärmaterial. De överväganden som har styrt urvalet av de interna faktorerna och antaganden om hur dessa kan påverka organisationen redovisas i inledningarna till respektive kapitel.

Förändringar i partiets omgivning kommer inte att beskrivas mer än vad som redan gjorts i den kortfattade exposén i avsnitt 1.3. Det beror inte bara på att de är mera kända och kartlagda genom andra undersökningar, utan också på att en mer omfattande beskrivning och analys av fundamentala samhällseliga processer och förändringar skulle medföra en stor risk för att jag aldrig skulle nå fram till det som jag egentligen vill beskriva och förklara. I mitt perspektiv koncentreras således analysen på de interna faktorernas betydelse för förändring, men jag försöker samtidigt att hålla den möjligheten öppen som t ex försöken till anpassning till omgivningen innebär.

1.5 De strukturella förändringarna och makt- och inflytandemönstret.

Resultaten av organisatoriska förändringar kan vara av många olika slag. En sak torde emellertid de flesta strukturella förändringar ha gemensamt: de påverkar i högre eller lägre grad *den interna makt- och inflytandefördelningen*. När Pfeffer talar om "The micropolitics of organizations", dvs det interna politiska spelet inom organisationen,

57. Distinktionen mellan externa och interna faktorer diskuteras ovanligt utförligt i Rus (1978) ss 327.

vill han fästa vår uppmärksamhet på att det oftast är den strukturella uppbyggnaden som står i fokus. Organisationsstrukturen uppfattas av Pfeffer som en bild av hur organisationen styrs och som bestämmande för vem som kontrollerar och fattar beslut om vad.⁵⁸

Så som strukturella förändringar har definierats i denna studie anknyter de också mera direkt till makt- och inflytandemönstret, eftersom en av de aspekter som innesluts är frågan om arbetsfördelningen (funktionsuppdelningen) mellan och inom de centrala organen i partiets riksorganisation. En förändrad arbetsfördelning påverkar naturligtvis beslutsprocessen inom organisationen. Förändringar kan därvid inträffa vad avser t ex vilka som kan sägas utöva inflytande på de fattade besluten. Förändringar kan innebära att andra deltagare än tidigare har en stor möjlighet att påverka beslutsfattandet.

Här tangerar vi frågan om partiets interna demokrati. I diskussioner om centraliseringen inom dagens politiska partier torde man oftast mena att allt färre personer fattar de reella besluten om en allt större del av partiernas faktiskt förda politik. Den motsatta tendensen skulle i så fall vara att allt fler grupper, organ, nivåer etc inom partiorganisationerna *bereds större möjligheter att påverka organisationens auktoritativa beslut om utformningen av den nationella politiken*. Beroende på var, när, av vilket organ osv besluten reellt fattas, kan möjligheterna för de breda medlemslagren att påverka besluten variera avsevärt.

När jag talar om påverkan på beslut ansluter jag mig till den syn som har förfäktats av bland andra Jennergren. Enligt honom är ett av problemen vid analyser av hur beslutsmakten är fördelad inom ett system att själva terminologin "fatta ett beslut" kan vara vilseledande:

...decisions are not just made, at least not strategic ones. Rather they materialize in stages, and different hierarchical levels are instrumental at different stages.⁵⁹

Detta konstaterande föranleder Jennergren att lägga tonvikten vid olika nivåers och enheters relativa inflytande på beslutsprocessen.⁶⁰ *Beslut växer fram under påverkan av olika krafter*. Och det är i detta perspektiv, som jag menar att diskussionerna om tendenserna till centralisering inom partierna bör föras vad avser besluten om de politiska partiernas nationella politik. Detta är också oftast innebörden i diskussioner om brister (eller förtjänster) i partiernas interna demokrati.

58. Pfeffer (1978), (1980) s 267. Jfr Greiner & Barnes (1970) s 9.

59. Jennergren (1981) s 40.

60. Ibid s 41.

1.6 Några problem för aktören

1.6.1 Aktörens handlingsfrihet

Ett av grundproblemen inom all samhällsvetenskap rör frågan om vilken handlings- och rörelsefrihet en aktör kan antas ha inom ramen för givna strukturella förutsättningar. Problemet gäller "aktörer kontra strukturer" respektive "rationalistiska kontra strukturella förklaringar". Distinktionen mellan de senare är enligt Leif Lewin:

Skillnaden mellan rationalistisk och strukturell förklaring är (...) att forskarna intresserar sig för olika förklaringsfaktorer: vid den förra förklaringstekniken tar han fasta på ideologiska och strategiska motiv hos beslutsfattarna, vid den senare tekniken på strukturella förhållanden av olika slag.⁶¹

I sina renodlade former ter sig båda perspektiven lika ensidiga.⁶² En viktig utveckling inom organisationsteorin är därför det pågående närmandet mellan aktörs- och strukturskolorna,⁶³ utifrån föreställningen att dessa perspektiv inte är ömsesidigt uteslutande: det råder inte en total handlingsfrihet för aktören och inte heller någon fullständig strukturell determinism. Dessa kan uppfattas som analytiska idealtyper, vilka utgör ändpunkterna på ett kontinuum. Mellan extrempunkterna kan man tänka sig en hel serie av analytiskt möjliga blandformer.

Ett sådant kontinuum kan användas som ett analysinstrument i empiriska studier som syftar till att förklara en aktörs agerande. Det kan också utnyttjas för att positionsbestämma olika teoretiska perspektiv, vad avser deras betoning av aktörens handlingsfrihet och strukturers betydelse. Den presentation av olika organisationsteorier som görs av Goodman & Kurke bygger på en liknande analysmetod.

De forskare som tar sin utgångspunkt i vad som kallas strategiska val ("strategic choice" *SC*), menar att aktörers motiv och handlingar spelar en avgörande roll för hur organisationer förändras.⁶⁴

Den s k resursberoendemodellen ("Resource dependence model" *RD*) utgår från relationen mellan organisationen och dess omgivning och relaterar förändring och anpassning till både aktörerna och omgivningen. Omgivningen ger förutsättningarna och ramarna för det möjliga agerandet, men inom ramarna finns det ett visst mått av handlingsfrihet. Modellen kombinerar ett aktörs- och ett strukturperspektiv.

Den s k naturliga urvalsmodellen ("Natural selection model" *NS*) är

61. Lewin (1984) s 20.

62. Ibid s 21. Jfr Lundquist (1984).

63. Lundquist (1984) s 19, Goodman & Kurke (1982) s 20ff.

64. Speciellt tydligt kommer perspektivet till uttryck i Child (1972).

den ur detta perspektiv mest "darwinistiska", i det att den hävdar att det är omgivningen som "väljer ut" vilka organisationer som överlever och vilka som dukar under. Aktörernas motiv och val är därför en onödig och dessutom vilseledande förklaring till organisatoriska förändringar.⁶⁵

Vi kan således placera in dessa skolor på ovannämnda kontinuum på följande sätt.

	<i>SC</i>	<i>RD</i>	<i>NS</i>	Strukturell determinism
Aktörsautonomi				

Det har redan framgått att denna studie (i likhet med resursberoendemodellen) utgår från en mittenposition. För att kunna förklara olika aktörsingrepp, kommer jag i första hand att koncentrera analysen till närliggande förklaringsfaktorer av typ partiledningens överväganden och handlingar. Jag försöker samtidigt ha de strukturella förutsättningarna i åtanke, framför allt i form av det svenska politiska systemet och dess förändringar under det senaste kvartsseket.⁶⁶

1.6.2 Aktörens diagnos

De externa och interna faktorer organisationen tar hänsyn till kan vara av olika slag. En viktig omständighet kan vara variationer i t ex de samhälleliga förändringarnas *hastighet*, dvs om förändringarna sker snabbt eller långsamt. Ett närstående problem (eftersom bägge kan ge upphov till en större tidsnöd för organisationen) är *hur många* förändringar som äger rum samtidigt.⁶⁷ Ur aktörens synvinkel kan det vara av största vikt att klargöra hur snabbt de samhälleliga förändringarna sker och hur många de är.

För att kunna göra sådana bedömningar är det nödvändigt för aktören att lokalisera vilka variationer som sker i vilka identifierbara enheter och vilka som, ur aktörens perspektiv, kan vara värda att analysera närmare. Av intresse är då t ex frågor som:

- hur förändringarna kan tänkas påverka organisationen,
- om organisationen kan påverka förändringsförloppet (jfr "manipulation" ovan).

Av vikt kan t ex vara om variationen är slumpmässig eller planerad och om den är cyklisk eller inte. Den senare aspekten anknyter till

65. Resonemanget i huvudsak från Goodman & Kurke (1982) s 19-35. Jfr Tolbert & Zucker (1983) s 25f, Pennings & Tripahti (1978) s 171. För exempel på andra modeller som graviterar mot en mittenposition se not 38. Kritiska hållningar redovisas i t ex Kickert (1983) och Schoonhoven (1981). Ett bra exempel på en naturlig urvalsmodell är "population ecology model" förespråkad i Aldrich (1979).

66. Jfr resonemanget i Lundquist (1979) s 19f.

67. Jfr resonemanget i Meyer (1982) och Miletì & Gillespie (1976).

frågan om variationen är reversibel eller irreversibel.⁶⁸ Andra viktiga kriterier vid aktörens analys av förändringars karaktär kan vara:⁶⁹

- förändringarnas mätbarhet, t ex vad avser antal, styrka, riktning, hastighet och kumulativitet.
- om förändringarna är ömsesidigt/ensidigt motverkande eller förstärkande.

Aktörens diagnos försvåras ofta av att osäkerheten är stor. Otillräcklig information, skilda uppfattningar inom organisationen om hur situationen ska tolkas, bristande resurser, kompetens etc gör tolkningen osäker. Aktörens definition av sin situation kan också skifta från tid till annan. Definitionen kan vara mer eller mindre i balans med den "objektiva situationen" och dessutom skifta mellan olika rollinnehavare. Det sista är väsentligt, eftersom det bl a implicerar att det vid skifte av rollinnehavare ofta följer en ny och helt annorlunda definition av organisationen och av den situation i vilken den verkar.

En mängd, ofta samverkande, faktorer kan således leda till att aktörens diagnos ofta blir bristfällig. Exempel på sådana faktorer är att:

- situationen inte har förändrats, även om organisationen av någon anledning uppfattar det så
- situationen inte har förändrats så mycket som organisationen tror (överskattning)
- situationen har förändrats mer än vad organisationen föreställer sig (underskattning)
- situationen har förändrats på ett annat sätt än det av organisationen förmodade
- situationen har förändrats, men organisationen förmår inte upptäcka det.

Dessa punkter rör brister i organisationens diagnos av situationen. Även om situationen verkligen har förändrats på det sätt som organisationen har fastställt, återstår det för aktören att fatta beslut om vilken eller vilka åtgärder som ska vidtas. Även detta moment innebär problem:

- de åtgärder som vidtas kan vara felaktiga,
- inom organisationen kan oenighet råda, vilken t ex kan leda till beslutsförlamning,
- de åtgärder som krävs ligger utanför organisationens resurser, kompetens, möjligheter etc,
- andra förändringar kan motverka de åtgärder som har vidtagits.

68. Jfr Sjöstrand (1979) s 187. Ett problem, som jag här väljer att bortse ifrån, är att man inom t ex psykologin använder just förändringars eventuella reversibilitet som en förutsättning för att skilja mellan begreppen "utveckling" och "förändring". Se t ex Egidius (1967) s 6.

69. Resonemanget i sina huvuddrag hämtat från Sjöblom (1981) s 3f. Se även Mair (1983) s 408f.

1.6.3 Motstånd mot förändringar

Hittills har jag uppehållit mig vid de faktorer som kan tänkas vara pådrivande för eller medverkande till förändring. I en numera klassisk förändringsmodell, lanserad under slutet av 1940-talet, pekade emellertid Kurt Lewin på att organisatoriska förändringar inte bara påverkas av variationer i styrka, riktning och antal vad avser de faktorer som underlättar eller uppmuntrar förändring (*pådrivande faktorer*). De påverkas också av variationer i styrka, riktning och antal hos de faktorer som försvårar förändring (*motverkande faktorer*).

Lewin såg förändringsprocessen som bestående av tre faser: (1) "unfreezing", i vilken balansen mellan pådrivande och motverkande faktorer rubbas, (2) "moving", under vilken de pådrivande faktorerna förstärks och/eller de motverkande försvagas, (3) "refreezing", då ett nytt jämviktstillstånd etableras mellan pådrivande och motverkande krafter.

Lewin pekar således på att förändringar kan komma att äga rum, inte bara därför att det finns nya eller förstärkta pådrivande faktorer, utan också därför att de motverkande krafterna försvagas.⁷⁰ (För en barnafader ter sig ju tanken helt självklar.)

Det finns således i organisationer ofta ett mer eller mindre inbyggt motstånd mot förändringar: den som vill förändra åläggs oftast bördan att bevisa att förändringen skulle vara bättre än det bestående. Tryggheten i det rådande, rädsla för det okända, rutiner, vanor, praxis, resursläge, statusläsningar och maktförhållanden etc är faktorer som hämmar organisationers flexibilitet i den meningen att förändringar blir svåra att planera och än svårare att verkställa.⁷¹

Ett hinder mot förändringar kan t ex utgöras av organisationsmedlemmarnas konformism. Denna kan ses som ett resultat av det rutinmässiga beteende som varje enskild deltagare, i högre eller lägre grad, tillägnar sig under sin medverkan i organisationen. Med tanke på att mycket av den interna skolningen sker genom observation och imitation, får beteendet gärna en slagsida åt status quo, eftersom det härmar det redan existerande tanke- och beteendemönstret.

I litteraturen påpekas ofta att bristande resurser lägger hinder i vägen för förändringar. Emellertid kan bristande (och kanske framför allt minskande) resurser också *nödvändiggöra* förändringar.⁷² (I de flesta

70. Lewins förändringsmodell, som presenterades 1947, fortlever i den organisationsteoretiska debatten. Här har presentationen i Jackson & Morgan (1982) s 372 använts. Se även Dalton (1970) s 232f, Greiner & Barnes (1970) s 6f och Robbins (1983) s 268ff.

71. Om motstånd mot förändringar se särskilt Kaufman (1971) s 10-40. Problemet behandlas också av t ex Carzo & Yunouzas (1967) s 501f, Crozier (1969) s 196, Hodgetts & Altman (1979) s 353f, Dessler (1980) s 351, Robbins (1980) s 345, Pierre (1981), Jackson & Morgan (1982) s 375, Kahn (1982) s 416f och Staw (1982).

situationer, men alls inte nödvändigtvis, har vi i det förra fallet att göra med önskvärda, men omöjliga, förändringar och i det senare fallet med önskade men nödvändiga.)

1.7 Metoder och material

Denna avhandling är en *fallstudie*. Vid fallstudier är det av vikt att diskutera vad det studerade fallet är ett fall av för någonting.⁷³ Detta är en viktig fråga eftersom den anknyter till den allvarligaste begränsningen hos fallstudier: möjligheterna att generalisera utifrån enstaka fall. Vi måste veta vad det studerade är ett fall av, för att överhuvudtaget kunna diskutera de mer principiella innebörderna av studiens slutsatser. Som redan framgått betraktar jag Moderata Samlingspartiet inte bara som ett exempel på ett politiskt parti, utan också som ett exempel på en organisation i vidare mening.

Fallstudier kan klassificeras på olika sätt. I litteraturen talas det t ex om fallstudier som a-teoretiska, tolkande, teoriprövande, hypotesgenererande och gällande avvikande fall.⁷⁴ Dessa typer är renodlingar och de flesta konkreta studier utgör oftast kombinationer. Denna studie kan närmast betecknas som en *tolkande och teoriprövande fallstudie*. *Tolkande* i den meningen att studien gör bruk av etablerade teorielement vilka appliceras på ett specifikt fall för att kasta ljus över själva studieobjektet, snarare än att utveckla teorierna som sådana. *Teoriprövande* är studien genom att materialet relateras till existerande teorier. Den typ av material som här används har tidigare endast sällan brukats för att testa organisationsteoretiska element och har således inte utgjort underlag för den tidigare teoribildningen inom det organisationsteoretiska området.

Om förhållandet mellan fallstudien och andra vetenskapliga metoder, som t ex den experimentella, den statistiska och den komparativa, råder skilda uppfattningar. Den stora fördelen med fallstudier är att studieobjektet kan bli intensivt examinerat även om undersökarens resurser är begränsade.⁷⁵ Fallstudien utmärks också av en större flexibilitet vad avser möjliga analytiska instrument, metoder och material.⁷⁶ Det är också en av fallstudiens viktigaste fördelar, hävdar t ex Yin, att möjligheterna till att använda olika typer av empiriskt material ökar. Samtidigt innebär detta ett problem för den enskilde forskaren. Det kan nämligen hävdas att förekomsten av olika material-

72. Se t ex Hodgetts & Altman (1979) s 355, Jackson & Morgan (1982) s 375.

73. Jfr Pedersen (1977) s 243.

74. Om fallstudier se t ex Lijphart (1971), Bryder (1975) s 28f, Eckstein (1975), Heclo (1972), George (1979), Yin (1981), (1984).

75. Lijphart (1971) a 691.

76. Heclo (1972) s 94.

typer ställer större krav på honom, i det att han måste använda sig av och behärska olika metoder, analystekniker och tillvägagångssätt vid insamling och bearbetning av data.⁷⁷

I grunden kan det empiriska materialet vid fallstudier, liksom vid andra typer av studier, vara av två skilda slag. För det första det material som existerar oberoende av att undersökningen görs och för det andra sådant material som produceras med anledning av studien.⁷⁸ Denna avhandling baseras huvudsakligen på den förstnämnda typen av material, och naturligtvis är det interna partimaterialet därvid det viktigaste.

Partimaterialet är av olika slag. Jag har gått igenom det *tryckta partimaterialet*, som t ex stämmohandlingar, partiprogram, stadgar, valhandböcker, partiets medlemstidning Medborgaren etc. Det *otryckta materialet* har emellertid på många punkter varit viktigare för denna studie. Det består i sin tur av olika typer. För det första har jag utnyttjat det material som kan sägas utgöra kvarlevorna av själva händelserna, t ex protokoll från partistämmor, partiråd, partistyreiser, förvaltningsutskott osv. För det andra består det otryckta materialet av källor som är av mer berättande natur som t ex interna rapporter, utredningar, promemorior, sammanställningar o dyl.⁷⁹ Jag har också fått möjlighet att ta del av en del privat material som brev, minnesanteckningar, "dagböcker" etc.⁸⁰ En stor fördel med detta material är att det producerades nära i tiden för de studerade händelserna.

Det hittills nämnda materialet existerar naturligtvis oberoende av att denna studie har gjorts. Forskaren kan emellertid också själv frambringa sitt material. Det är t ex fallet när undersökningar i huvudsak baserar sig på intervjuer, enkäter, deltagande observation osv. I denna studie har denna typ av material utnyttjats i relativt liten utsträckning.

Under en period av sex veckor i valrörelsens slutskede hösten 1982 vistades jag på riksorganisationens kansli i Stockholm. Detta var dock inte ett exempel på en aktivt deltagande observation. Jag deltog således

77. Yin (1984) s 90ff.

78. Jfr Hellevik (1977) s 95.

79. Distinktionen mellan kvarlevor och berättande källor görs i t ex Thurén (1976) kap 2. Den övervägande delen av det här utnyttjade partimaterialet finns på partiets arkiv i Gamla Stan i Stockholm. Dessutom har jag gått igenom det material som förvaras på Riksarkivet. För mina syften visade det sig emellertid att det material från länsförbundet i Malmöhus län som förvaras på Landsarkivet i Lund var av större värde. I ett fåtal fall har också material från Lunds universitetsbibliotek, avdelningen för okatalogiserat tryck utnyttjats.

80. Jag syftar här främst på delar av Gunnar Heckschers "Dagbok" och framlidne riksdagsmannen Ivar Virgins minnesanteckningar och korrespondens. Heckschers "Dagbok" är minnesanteckningar, vilka ibland är nedskrivna med ganska långa mellanrum, stundom flera veckor eller månader efter de skildrade händelserna, varför de inte alltid kan karakteriseras som egentliga dagboksanteckningar.

inte aktivt i de arbetsuppgifter som sysselsatte kansliets personal. Min närvaro gick istället främst ut på att skapa kontakter, orientera mig i och gå igenom partiets centrala arkiv, studera protokoll, koda material för kommande databearbetning etc.

Vid denna tid gjordes också de flesta av de intervjuer som återfinns i källförteckningen. Intervjumaterialet är således det enda källmaterial som är producerat med anledning av denna studie.

Intervjuerna tjänade på detta tidiga stadium av undersökningen flera syften. De utnyttjades för att lokalisera nytt material, nya aspekter och problem samt, naturligtvis, också för att få ytterligare information om faktiska händelser och skeenden inom partiet. Jag är medveten om de källkritiska problem som denna typ av intervjuer kan ge upphov till och har därför främst utnyttjat intervjuerna som ett komplement till andra källor.⁸¹ Strävan har varit att inte låta intervjuuppgifter ensamma ligga till grund för mer väsentliga resonemang och resultat. Det är också värt att påpeka att de intervjuades beredvillighet att lämna information varierade starkt. Ett klart intryck är att det var en fördel om intervjupersonen inte längre var lika aktiv inom partiet som tidigare, utan hade hunnit lämnat sin centrala position. Till vissa delar karakteriserades också intervjuarbetet av att respondenterna antingen ville svara men inte kunde, eller kunde svara men inte ville. Den lista som finns i källförteckningen upptar därför inte alla genomförda intervjuer, utan endast de till vilka det någon gång refereras.

Förutom det redovisade primärmaterialet har jag också använt mig av sekundära källor. Det rör sig framför allt om tidigare studier, jubileumsskrifter, memoarer, biografier etc. Min strävan har emellertid varit att bygga framställningen så mycket som möjligt på det primära partimaterialet.

Det är också värt att påpeka att det fundamentala skälet för min vistelse på partiets högkvarter under en någorlunda lång tidsperiod var en tanke som Duverger förfäktade i början av 1960-talet:

Describing a political party, for example, without knowing the atmosphere of its meetings and of the party offices, the tone of discussions between militants and their behaviour, etc., would be a cold, dead and incomplete picture.⁸²

Huruvida dessa intryck har präglat den kommande framställningen är något som jag själv inte kan bedöma. Men otvivelaktigt lärde jag mig mycket. Mitt arbete underlättades också av den stora rörelsefrihet som partiet gav mig.

81. Jfr Jerneck (1983) s 9.

82. Duverger (1964a) s 211.

1.8 Sammanfattning

Låt mig, innan jag sammanfattar det perspektiv som har vuxit fram av resonemangen i detta kapitel, peka på ett par problem.

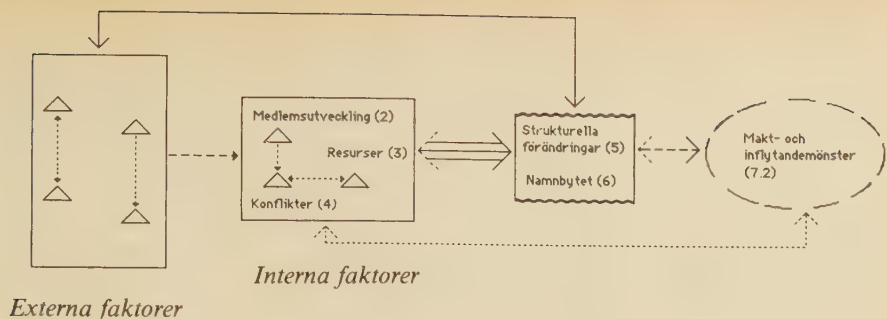
För det första finns det en klar tendens inom både organisations- och partiforskningen, till vilken jag också per definition genom mitt val av studieobjekt har anslutit mig, att studera "lyckosamma" organisationer, dvs sådana som vid tidpunkten för analysen fortfarande består. För en vidare analys av organisationsförändringar är ett sådant urval skevt, eftersom det tenderar att bortse från de väsentliga skillnader som troligen finns mellan de organisationer som lever vidare och de som dukar under. Denna skevhet kan tänkas hämma utvecklingen av en empiriskt baserad teori om organisationsförändringars innehåll, orsaker och effekter.

För det andra är det av vikt att notera att denna studie i mycket uppehåller sig kring medvetet genomförda förändringar. Det betyder att jag, så långt möjligt är, försöker sortera ut slumpmässiga, oplanerade eller oavsiktliga förändringar. Sådana förekommer självklart också. Effekterna av medvetna förändringar kan emellertid vara andra än de avsedda. Det bör i detta sammanhang också poängteras att en viss förändring kan vara planerad och önskad av en rollinnehavare medan en annan upplever den som oönskad.

Studien handlar om förändringar i Moderata Samlingspartiets riksorganisation 1960-1985. De förändringar som ska analyseras är för det första vad jag kallar *strukturella förändringar*. Dessa rör uppbyggnaden, sammansättningen och verksamheten inom de centrala organen partistämma, partiråd, partistyreelse, råds- och kommittéverksamheten och riksorganisationens kansli.

Den andra förändringen som studeras är dåvarande Högerpartiets *namnbyte* till Moderata Samlingspartiet i januari 1969. Denna förändring ses som en del av en mer genomgripande partireformation, vilken under samma år också kom till uttryck i reviderade stadgar och i antagandet av ett nytt handlingsprogram.

Orsakerna till organisatoriska förändringar kan återfinnas både innanför och utanför en organisation. En viss hänsyn kommer att tas till att det onekligen skedde viktiga förändringar i Moderata Samlingspartiets omgivning under det senaste kvartsseket. Den största uppmärksamheten riktas emellertid i studien på några interna faktors eventuella betydelse: om och i så fall hur de påverkade namnbytet och de strukturella förändringarna. Jag har valt att ta en speciell hänsyn till medlemsutvecklingen, resursläget och förekomsten av konflikter inom organisationen. Dessa interna faktorer har av tradition betraktats vara centrala inom både parti- och organisationsforskningen. De överväganden som styrts valet av dessa interna faktorer och antaganden om hur



Figur 1.1 Analysram och disposition

de kan tänkas påverka de studerade förändringarna redovisas i inledningarna i kapitlena 2-4.

I dispositionen ligger således beskrivningarna av de interna faktorerna före beskrivningarna av de strukturella förändringarna och namnbytet. De senare behandlas i kapitlena 5-6. Detta beror dels på att de interna faktorerna inte har varit kartlagda tidigare, varför en relativt grundlig kartläggning av dem ter sig behövlig, och dels på att det rent pedagogiskt kan vara motiverat att variationerna i de interna faktorerna är kända före beskrivningarna av de beroende variablerna. Detta för att förbättra underlaget för en bedömning av om – och i så fall hur – de interna faktorerna kan tänkas ha verkat pådrivande för de studerade förändringarna.

Kapitlena 2-4 innehåller också diskussioner om vilka faktorer som kan tänkas ha medverkat till att driva fram de variationer som upptäckts i de interna faktorerna. Dessa diskussioner innebär att ytterligare ett steg tas i vad som skulle kunna kallas orsakskedjan. Figur 1.1. är ett försök att åskådliggöra vilka (eventuella) samband som analysen koncentreras på och vilka som inte innesluts i denna studie.

Figur 1.1 ska tolkas så att den sorterar ut de eventuella samband som denna studie koncentrerar sig på. Heldragna linjer markerar de samband som är centrala för analysen. Framställningen berör också, fast i mindre utsträckning, de relationer som illustreras av de streckade linjerna. De med punkter markerade sambanden faller utanför undersökningen.

Det är av vikt att notera att det kan finnas en mängd olika typer av relationer mellan de olika komponenterna i analysen. De interna faktorerna t ex kan påverka varandra (t ex kan resursläget vara beroende av variationer i medlemsutvecklingen). Likaså kan de interna faktorerna ha sina främsta orsaker i externa förhållanden (t ex att resursläget naturligtvis påverkades av beslutet om införande av ett offentligt partistöd).

De externa faktorerna behöver således inte bara påverka de studerade förändringarna "direkt", utan kan också tänkas "ta vägen över" de

interna faktorerna (vilka i ett sådant fall skulle kunna betecknas som "mellanliggande variabler"). Dessutom kan det "i realiteten" vara så att de eventuella sambanden mellan de utvalda interna faktorerna och de strukturella förändringarna och namnbytet inte är enkelriktade, utan snarare utmärks av ett ömsesidigt beroendeförhållande (t ex kan resursläget ge upphov till strukturella förändringar, men de senare kan också medverka till variationer i resursläget).

Förhållandet mellan de strukturella förändringarna och makt- och inflytandemönstret kan även det vara ett exempel på ett ömsesidigt beroendeförhållande. Makt- och inflytandestrukturen är inte bara ett resultat av strukturella förändringar utan också en determinant för sådana.

I bokens avslutande kapitel (7) förs en sammanfattande diskussion om vilka faktorer som förefaller ha verkat pådrivande för de förändringar som behandlats i kapitlena 5-6. Kapitel 7 innehåller dessutom en diskussion om vilka effekter de strukturella förändringarna kan sägas ha haft på det interna makt- och inflytandemönstret. Boken avslutas med en utvärderande diskussion om det organisationsteoretiska perspektiv som kommit till användning och om partiforskningen skulle vara betjänt av att även fortsättningsvis ta mera intryck av utvecklingen inom de generella organisationsteorierna.

2

Medlemsutvecklingen 1960 – 1985

2.1 Inledning

Antalet medlemmar kan ses som ett mått bland flera (t ex antal väljare, andel väljare, antal föreningar, geografisk täckningsgrad, ekonomiska resurser m fl) på partiorganisationens *storlek*. Sedan länge har storlek varit en central variabel inom organisationsforskningen. Hur storlek är relaterad till den organisatoriska strukturen är emellertid en kontroversiell fråga. Åsikterna kan sägas variera mellan att storleken ses som den avgörande faktorn till att den anses som helt irrelevant för hur en organisation är strukturellt utformad.

Bland de som hävdar att den är av betydelse är det vanligt att peka på att ju större en organisation är, desto mer komplicerad, formaliserad, differentierad etc tenderar den att vara. De flesta undersökningar som har analyserat sådana samband har jämfört större organisationer med mindre. Den lika intressanta frågan om vad en *förändring* av storleken har för betydelse har undersökts betydligt mera sällan. De undersökningar som har tagit upp detta problem har dessutom haft en stark tendens till att endast intressera sig för tillväxtens effekter. Alltför sällan, hävdar t ex Jackson & Morgan, har forskarna intresserat sig för hur strukturen påverkas av en tillbakagång. Det är ju inte alls säkert att en minskning av storleken påverkar organisationen på ett motsatt sätt jämfört med en ökning.¹

1. Jfr Freeman & Hannan (1975) s 227: "...growth and decline are likely to bring about different effects on...structural variables..." Om storlek och struktur

Partiets medlemmar kan också uppfattas som en resurs för partiet, som ett instrument i kampen om väljarnas sympatier. Förändringar i medlemstalen kan vidare tjäna som indikatorer på partisympatiernas variation, på den organisatoriska effektiviteten och hur stark väljarnas identifikation med partiet är.

När forskaren intresserar sig för partimedlemmen kan han anlägga en rad olika perspektiv. Lawson har pekat på fyra vanliga utgångspunkter:²

- Vem betraktas som medlem?
- Vilka är medlemmar?
- Hur många är medlemmar?
- Varför är de medlemmar?

En femte fråga, som Lawson inte nämner men som är relativt ofta förekommande, är:

- Hur aktiva är medlemmarna?

Duverger menar att data över politiska partiers medlemskåror kan användas för i huvudsak två skilda typer av analyser:

- undersökning av ett partis utveckling
- undersökning av ett partis sammansättning.³

En slagsida som analyser och resonemang av detta slag ofta kan få är att intresset per definition riktas mot den del av befolkningen som verkligen är politiskt aktiv genom att vara medlemmar av politiska partier. Ur ett större perspektiv skulle de kompletterande frågorna om ett partis väljare kunna vara väl så intressanta:

- Hur många är inte medlemmar?
- Vilka är inte medlemmar?
- Varför är de inte medlemmar?

Detta kapitel kommer främst att behandla frågan: *Hur många?*. Delvis berör jag frågan om *vilka* som är medlemmar. Kapitlet försöker även att göra en koppling mellan väljarstödet och medlemsutvecklingen.

2.2 Antalet medlemmar

Att ta reda på hur många medlemmar ett parti har borde egentligen vara en enkel uppgift, om det bara inte vore för att uppgifterna måste komma från en källa, som samtidigt ofta kan höra till de minst

se även Sjöstrand (1979) s 69, 80f, Hodgetts & Altman (1979) s 230f, Jackson & Morgan (1982), vilka refererar ett stort antal undersökningar på sidorna 215-228, Mintzberg (1979) s 230ff, vilken tillsammans med t ex Litterer (1972) kap 20 och Khandwalla (1977) s 295ff, är ett gott exempel på hur intresset fokuseras på tillväxtens effekter.

2. Lawson (1976) s 92.

3. Duverger (1964b) s 81.

trovärdiga: partiet självt. Allmänt sett kan partier ha intresse av att uppge en "för stor" medlemskår, för att därigenom visa på sin styrka och breda förankring. Medlemstalen är emellertid inte bara därför osäkra. Särskilt vid jämförande studier finns det flera svårigheter såsom: sidoorganisationer, form av anslutning (kollektiv-individuell), osäkra register, skilda beräkningsregler och principer för medlemskap (måste t ex medlemmarna betala en avgift?) etc.

Innebörden idag av begreppet partimedlemskap kan ses som ett resultat av den utveckling som ledde fram till de moderna masspartierna⁴, eller vad som har kallats "de postindustriella masspartierna"⁵. Det innebär i huvudsak att den enskilde frivilligt ansluter sig – och betalar avgift – till ett politiskt parti. Huruvida den s k kollektivanslutningen är frivillig eller ej för den enskilde individen, har alltsedan dess tillkomst varit en stridsfråga i de länder där den förekommer.

I mitt fall är problemen med talens tillförlitlighet och principerna för vem som ska räknas som medlem mindre än i många andra fall. Min redovisning grundar sig på det *primära interna partimaterialet*. Detta faktum leder till att jag kan behandla frågan om vem som ska räknas som medlem på ett mer pragmatiskt sätt: de som är medlemmar i Moderata Samlingspartiet är de som partiet självt betraktar som medlemmar.⁶

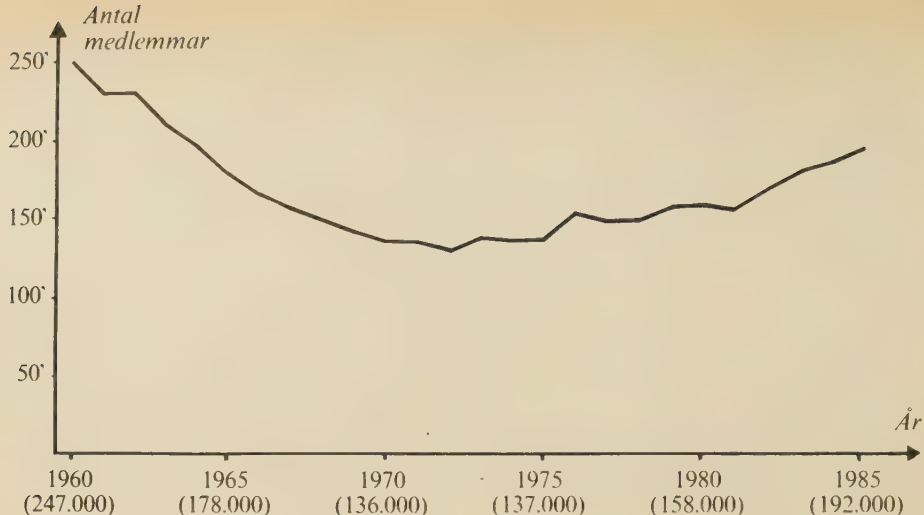
Några osäkerhetsfaktorer finns dock i det här aktuella fallet. År 1964 infördes stadgeändringar vilka bland annat innebar att förbunden skulle skicka ett visst antal ombud till partiets riksstämman på grundval av det antal medlemmar som fanns inom respektive förbunds verksamhetsområde. Tidigare hade fördelningen utgått från antalet röster i andrakammarvalen. Riksorganisationen bidrog genom regelförändringen till att skapa ett förstärkt intresse för medlemsvärkning på de regionala och lokala nivåerna.⁷ Detta balanserades dock av att riksorganisationen året därpå för första gången började ta ut en avgift från förbunden, vilken baserades på antalet anmälda medlemmar. Detta ledde till att förbunden istället fick ett ekonomiskt intresse av att anmäla så få medlemmar som möjligt.

4. Ibid (1964) s 63.

5. Gidlund (1983) s 352.

6. Inom Moderata Samlingspartiet har medlemmarna funnits registrerade på data sedan slutet av 1960-talet. Med hjälp av de uppgifter som registret innehåller skulle det vara möjligt att analysera medlemskårens sammansättning och förändringar i denna med avseende på t ex olika åldersgrupper, kön, bostadsort etc. Sådana analyser skulle kunna tjäna som ett kompletterande underlag till bedömningarna av hur partiet står inom olika grupper. Några sådana försök tycks emellertid inte ha förekommit inom partiet, i vilket medlemsregistret främst tycks användas till adressframtagningar och liknande.

7. Jfr diskussionen i Selle & Svåsand (1983) s 221.



Figur 2.1 Medlemsutvecklingen 1960-1985

Källa: Intern medlemsstatistik. Moderata Samlingspartiets riksorganisation.

2.2.1 Utvecklingen i absoluta tal

Under hela 1950-talet steg medlemstalen i det dåvarande Högerpartiet. Under de två sista åren på 1950-talet ökade medlemsantalet med drygt 30 000, vilket är den största ökningen under en tvåårsperiod i partiets historia. En topp i medlemstalen nåddes 1960, då partiet uppgav sitt medlemstal till drygt 247 000. Den positiva utvecklingen hälsades med tillfredsställelse av partistyrelsen, som konstaterade "...vilken betydelse en stark och effektiv fältorganisation har."⁸ Utvecklingen från och med 1960 framgår av figur 2.1.

Partiets medlemsutveckling skiljer sig från de övriga svenska riksdagspartierna. Folkpartiets medlemstal sjönk en aning under 1960-talet och något mer under 1970-talet. Centerpartiets medlemskår var stabil under 1960-talet och ökade under 1970-talet. Antalet medlemmar i Vänsterpartiet kommunisterna sjönk under de första åren på 1960-talet och har sedan varit stabilt. Socialdemokraterna är det enda parti som kan uppvisa en positiv medlemsutveckling under hela perioden sedan 1960. (Jämförbarheten i SAP:s medlemstal försvåras dock av kollektivanslutningen, vilken uppskattas utgöra ungefär tre fjärdedelar av det totala medlemsantalet.)⁹

Under början av 1960-talet medverkade Högerpartiets styrelse indirekt till att sänka medlemsantalet i partiet genom att införa skärpta

8. Riksstämman 1960, Verksamhetsberättelsen s 14.

9. Se t ex Winqvist m fl (1972) s 59, 171, 237, 297, Back & Berglund (1978) s 94, Bäck (1980) s 81, Sjöblom (1985) s 19, 73.

1960	29.3 (16.5)	1973	16.5 (14.3)
1962	31.7 (15.5)	1976	15.2 (15.7)
1964	29.3 (13.7)	1979	11.6 (20.3)
1966	20.8 (14.7)	1982	10.1 (23.6)
1968	21.6 (12.9)	1985	16.2 (21.3)
1970	22.1 (11.5)		

Tabell 2.1: Organisationsprocent 1960-1985 (Röstandel).

regler för medlemsavgifternas erläggande. Med början 1961 fram till 1964 skedde en viss avskrivning av medlemmar. Kravet var nu att avgiften skulle erläggas det aktuella året. Tidigare kvarstod medlemmarna även om de häftade i skuld för avgiften. Hur stor del av minskningen mellan 1960 och 1964 som kan tillskrivas denna regelförändring är emellertid svårt att avgöra.

2.2.2 Organisationsprocent och organisationsstorlek

Om partiets medlemstal sättes i relation till antalet väljare som röstar på partiet erhålles vad som i partiforskningen brukar kallas *organisationsprocent*.¹⁰ Måttet anger i vilken utsträckning som partiets väljare också är medlemmar av partiet.

Organisationsprocenten har sjunkit etappvis i flera omgångar. Mellan 1964 och 1966 berodde sänkningen främst på en medlemsminskning kombinerad med en mindre uppräckning i väljarstödet. Sänkningen mellan 1970 och 1973 förklarades i sin tur av ett stabilt medlemstal kombinerat med en väljarframgång om ungefär 164 000 röster. Den fortlöpande sänkningen fram till och med valåret 1982 beror på ett relativt sett stabilt medlemstal i kombination med väsentliga nytillskott av väljare. Mellan 1982 och 1985 ökade medlemsantalet med 15 procent samtidigt som andelen röster sjönk med nära 10 procent, vilket förklarar den högre organisationsprocenten vid det sista mättillfället. En över tid förändrad organisationsprocent kan således vara ett resultat av flera olika saker, vilket naturligtvis komplicerar tolkningen av förändringen.¹¹

Organisationsprocenten tenderar vid en viss given tidpunkt att vara negativt korrelerad med väljarandelen, dvs ju högre andel röster desto lägre andel av dessa röster härstammar från medlemmar.¹² Samma

10. Se t ex Back & Berglund (1978) s 95f, Winqvist m fl (1972), Kristiansen & Svåsand (1982) s 114, Bartolini (1983) ss 187. Kennerström (1974) använder termen "organisationskapacitet" om samma mått, s 34. Berglund & Wörlund (1985) är kritiska till måttet som sådant, s 11, 17.

11. Jfr Svåsand (1985) s 53.

12. Basen för analyserna i detta kapitel är (om inget annat sägs) Moderata Samlingspartiets förbund, vilka i huvudsak sammanfaller med den officiella

tendens gör sig gällande även sett över tiden, dvs i de valkretsar där partiet under 1970-talet hade de största valframgångarna, skedde detta i kombination med en utveckling mot en lägre snarare än mot en högre organisationsprocent. Detta är enligt min mening alldeles tillräckligt för att detta mått inte ska ses som ett mått på organisationens "styrka" eller "kapacitet", men möjligen på dess sannolika stabilitet.¹³ Om organisationens primära instrumentella syfte är att värva nya anhängare borde ett styrkemått, i varje fall i någon mån, vara positivt korrelerat med partiets väljarmässiga stöd. Självklart borde ett sådant mått idealt sett också sammanväga ingredienser som ekonomiska resurser, presskontakter, antal anställda, graden av medlemsaktivitet etc. Det kan också tänkas att partiorganisationers instrumentella styrka (t ex vad avser en effektiv väljarpåverkan) inte är beroende av organisationens medlemsmässiga storlek.¹⁴

Det tycks emellertid ofta vara fallet att man antar att en viss andel av medlemmarna är aktivare än andra och att denna andel *inte* förändras med förändringar i de totala medlemstalen. Detta antagande betyder att ett centralt problem försvinner ur blickfånget: om en ökning eller minskning av medlemstalen verkligen implicerar en motsvarande förändring av antalet partiaktivister.

Partiaktivisten torde oftast vara mera lojal mot sitt parti än den passive medlemmen. Vi kan dock inte säga att aktivisten per definition är mer lojal, men det är rimligt att anta att det råder ett positivt samband mellan graden av aktivitet och graden av lojalitet. Om så är fallet kan det utifrån Hirschmans teori om att lojalitet dämpar sorti (se avsnitt 4.1) hävdas, att partiaktivisten har en högre tröskel för sitt utträde än den passive medlemmen.¹⁵ Detta innebär i förlängningen att strömningar i medlemskåren i stort inte behöver ha någon motsvarighet i förändringar av antalet aktivister. Det betyder vidare, förutsatt att det främst är partiaktivisterna som är den egentliga organisatoriska resursen, att t o m kraftiga medlemsbortfall inte behöver ha någon större effekt på

valkretsindelningen. Under 1960-talet fanns det 33 förbund. Efter sammanslagningar sjönk antalet under perioden fram till 1985 till 30. I de analyser som här har gjorts har under hela perioden Kalmar läns norra och södra förbund behandlats som ett förbund. Vidare gick under perioden förbundet i Lund upp i Malmöhus län och förbunden i Landskrona och Helsingborg slogs samman. Det finns för närvarande dessutom planer på att låta Norrköpingsförbundet gå upp i länsförbundet i Östergötland. När det talas om valkretsar är medlemstalen i förbunden omräknade för att motsvara valkretsindelningen. Den negativa korrelation som åsyftas har under perioden varierat mellan -0.09 och -0.47 (Pearsons r). Även en beräkning av rangkorrelationen tyder på ett negativt samband (-0.45). Om de använda måtten se Hellevik (1977) s 228 ff, Zeisel (1970) s 97ff, Jacobsen (1973) s 74ff.

13. Jfr Selle & Svåsand (1983) s 218.

14. Jfr resonemanget i Mair (1984) s 172.

15. Jfr diskussionen i Selle & Svåsand (1983) s 227.

		<i>Organisationsstorlek</i>			
		1960		1985	
		liten	stor	liten	stor
<i>Röst- andel</i>	låg	87	18	69	
	hög	13	82	-69	
		100	100	100	100
		N=32		N=30	

Tabell 2.2: Väljarandel och organisationsstorlek 1960 och 1985.

medlemskårens samlade instrumentella värde. Att det för partier finns ett rent psykologiskt värde i medlemstalen torde däremot vara ställt utom allt tvivel.

Demografiska förändringar, särskilt under en så lång period som 25 år, medför komplikationer vad avser utvecklingsbeskrivningar baserade på absoluta tal. Ett sätt att något reducera detta problem är att sätta antalet medlemmar i relation till det *totala antalet röstberättigade*, dvs: Hur stor andel av samtliga väljare var/är medlemmar av Moderata Samlingspartiet? Detta mått konstanthåller inte bara för partiets skiftande valresultat, utan också för det stigande valdeltagandet under perioden 1960-1985. Måttet används för att beteckna *organisationens storlek*. Nationellt var 5.3 procent av valmanskåren 1960 medlemmar av Högerpartiet. Under decenniet som följde sjönk denna andel och 1970 var organisationen endast hälften så stor (2.6%). Under 1970-talet var storleken relativt stabil, för att sedan öka något under den första hälften av 1980-talet (1985: 3.1%).

Det förefaller rimligt att anta att organisationsstorleken samvarierar positivt med väljarandelen. Tabell 2.2 analyserar detta antagande vid valen 1960 och 1985. Beräkningarna visar att det vid dessa val rådde ett positivt samband mellan organisationens och väljarstödet storlek.¹⁶ I ett utvecklingsperspektiv ter sig emellertid sambandet svagare, dvs samvariationen är då mindre mellan röstutveckling och förändringar i organisationsstorleken.

Resultaten kan, trots detta, sägas anknyta till Berglunds & Wörlunds studie av organisation och valresultat för SAP och Folkpartiet i Norrbotten och Västerbotten under efterkrigstiden. Deras slutsats var

16. Det intressanta talet i tabellen är procentdifferensen (epsilon). Ju högre det är desto starkare är det totala sambandet. För övriga riksdagsval under perioden är motsvarande tal 50 (1964), 26 (1968), 38 (1970), 44 (1973), 50 (1976), 44 (1979), 44 (1982). I de flesta fall stiger samvariationen om valkretsarna istället för förbunden ligger till grund för beräkningarna, t ex 72 (1960) och 65 (1982).

	<i>"Minsta"</i>	<i>"Största"</i>
1960	Göteborg (41) Gävleborg (37) Västernorrland (31) Kopparberg (31)	Älvsborgs S (9) Kalmar (11) Skaraborg (14)
1973	Gävleborg (91) Västmanland (77) Västernorrland (77)	Älvsborgs S (17) Kalmar (24) Skaraborg (28)
1985	Gävleborg (78) Västerbotten (64) Västernorrland (58)	Älvsborgs S (18) Halland (23) Skaraborg (23)

Tabell 2.3 Organisationsstorleken 1960-1985. De "minsta" och "största" förbunden. (Antal röstberättigade per medlem)

att regionala röstningsvariationer i mångt och mycket kan ses som en funktion av graden av partiorganisation.¹⁷

Organisationsstorlekens variation mellan de moderata förbunden har varit stabil under hela undersökningsperioden. Det mönster som kan skönjas under 1980-talet sammanfaller i stort sett med det som rådde 25 år tidigare.

Intressant att notera är att de "största" förbunden också är de som har haft det största antalet partiföreningar inom sina gränser. Partiföreningarna är i allmänhet större i storstadsområdena, medan den genomsnittliga föreningsstorleken i övriga landet tycks vara relativt likartad. Totalt sett har antalet partiföreningar sjunkit. Till en väsentlig del får detta tillskrivas avvecklingen av separata kvinnoorganisationer. 1960 fanns det 535 sådana, 1985 hade antalet sjunkit till 134. Avvecklingen var särskilt markerad i Östergötland, Kalmar län samt Älvsborgs läns södra valkrets.

2.3 Faktorer bakom variationer i medlemstalen

Även om partilitteraturen gärna diskuterar partiets medlemsmässiga sammansättning, motiven för medlemskap, skillnader mellan partier, principer för medlemskap och antalet medlemmar, är det mindre vanligt att finna resonemang om vilka faktorer som kan tänkas påverka medlemskårens storlek. Enligt perspektivet i kapitel 1, kan man se dessa faktorer som antingen interna eller externa.

17. Berglund & Wörlund (1985).

Interna faktorer

- *Regler för medlemskap.* Ett införande av en kollektiv anslutningsform leder naturligtvis lättare till ett högre medlemstal. Försvårande regler, t ex krav vad gäller ålder, utbildning (exempelvis en genomgången grundkurs i marxism), aktivitet etc, bör ha en motsatt effekt.
- *Medlemsavgifterna.* Höga avgifter kan tänkas verka avskräckande medan låga avgifter kan vara ett instrument i medlemsrekryteringen.
- *Konflikter.* Duverger hävdar att partiinterna konflikter orsakar stora variationer i medlemsantalet. Vid allvarliga konflikter tenderar medlemstalen att sjunka dramatiskt.¹⁸
- *Rekryteringspolitik.* Även om det måhända ter sig trivialt, är det värt att notera att partier som lägger sig vinn om att värva medlemmar troligen, men inte nödvändigtvis, skiljer sig från partier i vilka medlemsrekrytering uppfattas vara av mindre vikt. Det är också så att vissa partier "are more concerned with *whom* they get as members, than with *how many* members they get".¹⁹

Externa faktorer

- *Det offentliga partistödet* kan tänkas göra partierna mindre beroende av medlemsavgifter och därigenom dämpa behovet av medlemsrekrytering. Samtidigt kan det hävdas att stödet kan användas till att sänka (eller låta bli att höja) avgifterna för att på det sättet underlätta en medlemsökning.²⁰
- *Aktionsgrupper, lokala partier, intresseorganisationer m fl* har det gemensamt att de kan sägas konkurrera med de etablerade partierna om medborgarnas tid, aktivitet och lojalitet. En ökning av antalet konkurrerande organisationer skulle därför kunna tänkas minska partiernas rekryteringsbas. Samtidigt visar undersökningar att det till stor del är samma personer som är aktiva inom flera olika organisationer.²¹
- *Externa kriser.* Duverger hävdar att partiernas medlemstal inte är så känsliga för samhälleliga kriser.²² Samtidigt finns det emellertid exempel som talar för motsatsen (t ex de tyska nationalsocialisterna vars medlemstal växte i takt med den stigande arbetslösheten under slutet av 1920-talet och början av 1930-talet).
- *Allmänna levnadsvillkor.* Elvander pekar på att den ökade fritiden, den höjda utbildningsnivån etc skapade förväntningar på en förbättrad

18. Duverger (1964b) s 84.

19. Selle & Svåsand (1983) s 218.

20. Jfr resonemanget i Bartolini (1983) s 209.

21. Se t ex Andersen (1981). Sainsbury (1983) ställer sig emellertid tveksam till påståendet att dessa organisationer ska ses som konkurrerande gentemot de politiska partierna.

22. Duverger (1964b) s 82f.

medlemsaktivitet inom den fackliga rörelsen, som aldrig uppfylldes.²³ Selle & Svåsand menar i det sammanhanget att den högre levnadsstandard, den högre utbildningsnivå, den massmediala utvecklingen, det ökade utbudet av fritidsaktiviteter etc, snarare sänker medborgarnas motivation för aktivt partiarbete och underminerar de politiska partiernas traditionella roll som förmedlare av information mellan väljarna och deras representanter.²⁴

- *Ett ökat misstroende.* Oavsett om valforskare och andra mäter misstroende, förakt eller en ökad skeptisk och kritisk hållning gentemot politiker och partier, så torde effekten för medlemsrekryteringen bli densamma: de som misstror etc engagerar sig knappast som medlemmar. Eller: även om det politiska intresset och medvetenheten allmänt sett är på samma, eller rent av på högre, nivå än tidigare, har tröskeln för att gå med som medlem i ett politiskt parti ändå höjts. Ju mer kritiskt reflekterande desto högre tröskel. Men kanske är det fortfarande så som Thörnberg hävdade var fallet på 1910-talet:

Nu tala och skriva vi dagligen om partierna. Vi klaga och kvida över dem. Och tjäna dem lydigt.²⁵

- *Kommunindelningsreformen.* Kommunforskningen har bland annat kunna visa att problemen med rekryteringen till förtroendemannaposter ökade och att partierna centraliserades på lokal nivå i samband med sammanslagningen av de mindre kommunerna till större enheter. Det förefaller rimligt att detta också kan ha verkat hämmande på medlemsrekryteringen i stort.²⁶

- *Effekten av allmänna val.* Underlaget för antagandet att de allmänna valen *per se* kan spela en roll för antalet medlemmar i partierna, är att partikampanjerna, propagandan, den massmediala bevakningen, den heta debatten etc gör medborgarna generellt mer intresserade av politik.

Under Högerpartiets medlemsmässiga tillbakagång mellan 1960 och 1972 gick det svenska folket till valurnorna sex gånger. Under perioden minskade partiets medlemskår med drygt 111 000 personer (45%). Under valåren minskade antalet medlemmar förhållandevis mindre (i genomsnitt -3.5%) jämfört med icke-valår (-6%). Effekten av de allmänna valen tycks alltså under detta nedgångsskede ha haft en svag positiv effekt i den meningen att medlemsbortfallet dämpades.

Under perioden 1972-1983 hölls fyra allmänna val. Under denna tid ökade antalet medlemmar med drygt 44 000 (33%). I medeltal ökade medlemskåren med 2.3 procent per år. Under denna, också väljarmässiga, uppgångsperiod tycks valårseffekten ha varit starkare. Under

23. Elvander (1983) s 6.

24. Selle & Svåsand (1983) s 215f.

25. Thörnberg (1917) s 39.

26. Se t e x Gidlund & Gidlund (1981) s 141, 146.

	<i>Män</i>	<i>Kvinnor</i>	<i>MUF</i>
Total rörlighet	558	418	1992
Valår	44	36	213
Icke-valår	27	18	65
<i>Valårseffekt</i>	<i>1.6</i>	<i>2.0</i>	<i>3.3</i>
(=Valår/icke-valår)			

Tabell 2.4 Olika medlemskategoriers rörlighet 1960-1985. Promille.

valåren ökade partiets medlemstal i genomsnitt med 7.6 procent, övriga år *minskade* det med 0.1 procent.

Alltifrån 1968 går det att skilja mellan män och kvinnor i partiets interna medlemsstatistik. Redan tidigare hade HUF redovisats separat. Det är därför också möjligt att jämföra rörligheten hos olika kategorier av medlemmar. Den procentuella förändringen av medlemstalen år för år utgör basen för jämförelsen. Summeras de uppkomna differenserna erhålles de resultat som redovisas i tabell 2.4.

Rörligheten är ur alla aspekter högst bland de yngre medlemmarna. Männen tycks totalt sett ha varit något rörligare än kvinnorna både under valår och icke-valår. Effekten av valår var däremot något större för kvinnorna, dvs de mobiliserades under valåren *jämfört* med övriga år i något högre grad än männen.

Medlemsutvecklingen för ungdomsförbundet är intressant. Under åren 1959-1967 låg HUF:s andel av den totala medlemskåren mellan 12-18 procent. Mellan 1968 och 1975 låg den lägre (9-12%) för att under slutet av perioden stiga till mellan 15-22 procent. Ungdomsförbundets andel av ökningen under åren 1971-1983 uppgick till 64 procent. Det kan alltså fastslås att de yngre både lämnade och strömmade till partiet i högre grad än de äldre medlemmarna.

- *Effekten av väljarströmningar.* Under perioden 1960-1985 hölls elva allmänna val i Sverige. I åtta av dessa följde medlemsströmningarna valvinden, dvs när partiet gick fram i valmanskåren fick det också fler medlemmar och tvärtom. Undantagen är riksdagsvalen 1960 och 1985, då partiet gick medlemsmässigt framåt samtidigt som det tappade väljarstöd, och kommunalvalsåret 1966 då förhållandet var det omvända.

Relationen medlemmar-väljare kan också analyseras utifrån den relativa stabiliteten. Ett ofta förekommande antagande – om än inte explicit – är att medlemskåren är mer stabila än väljarkåren. Antagandet grundar sig på föreställningen att medlemmarnas identifikation med partiet är starkare än deras som nöjer sig med att rösta på det. Bartolini undersökte i detta avseende några västeuropeiska socialdemokratiska partiers utveckling under 1900-talet. Med en enkel indexberäkning visade han att (med några få undantag från tiden före

första världskriget) väljarkårerna var mer stabila än medlemskåren.²⁷ Resultatet var alltså det omvända jämfört med hypotesen. Med bruk av samma indexkonstruktion blir resultatet för Moderata Samlingspartiet över hela undersökningsperioden 0.06, vilket skulle tyda på en i det närmaste lika rörlighet i Moderata Samlingspartiets medlems- och väljarkårer.²⁸

Går vi ett steg vidare och kontrollerar för de väljarmässiga trenderna, nedgången mellan 1960 och 1970 och uppgången fr o m 1973 års val t o m valet 1982, blir resultaten motstridiga. Under nedgångstiden tyder resultatet (-0.25) på en relativt sett större rörlighet i medlemskåren. Under framgångsåren är trenden (+0.30) den motsatta; rörligheten var större i väljarkåren.

Det är emellertid inte bara orsakerna till utan också effekterna av variationerna i medlemstalen som är av vikt. Bortsett från de rent partiegoistiska intressena kan det hävdas, att det ligger i samhällets intresse att partierna lyckas med sin nyrekrytering. Generellt har de svenska partierna fått svårare att locka de yngre. På sikt leder detta inte bara till en förgubbning, utan i förlängningen skymtar också, menar Westerståhl & Johansson, en utveckling i riktning mot att partierna blir mer renodlade valmaskiner.²⁹ En sådan utveckling skulle inte heller underlätta en fortsatt intakt – eller (varför inte?) en höjd – kvalitet, på de ur partiapparaterna framodlade politiska beslutsfattarna.

2.4 Sammanfattning

Under 1960-talet förlorade partiet inte bara väljare utan även, och i relativt sett högre grad, medlemmar. Under uppgångsåren under 1970-talet och början av 1980-talet var förhållandet det motsatta: partiet fick jämförelsevis fler nya väljare än medlemmar. Under slutet av undersökningsperioden förlorade partiet väljare samtidigt som det ökade medlemsmässigt. Organisationsprocenten (andelen m-väljare som var medlemmar) sjönk under perioden fram till och med valåret 1982. Organisationsstorleken (andelen röstberättigade som var medlemmar) halverades under 1960-talet, var stabil under 1970-talet och ökade något under 1980-talets första hälft. Det rädde under åren 1960-1985 ett positivt samband mellan storleken och väljarstödet. Däremot var sambandet negativt mellan organisationsprocent och väljarandel. Detta är inte heller fövånande med tanke på måttets konstruktion.

27. Bartolini (1983) s 192f.

28. Indexet: (Skillnaden mellan det högsta och det lägsta röstetalet dividerat med periodens medeltal) minus (skillnaden mellan det högsta och det lägsta medlemstalet dividerat med periodens medeltal). Bartolini (1983) s 192.

29. Westerståhl & Johansson (1981) s 134.

Valåren hade en självständig positiv effekt på medlemsrekryteringen. I de flesta fallen följde variationerna i medlemstalen variationerna i väljarstödet.

De stora medlemsförlusterna under 1960-talet framstår som de mest markanta vad avser medlemsutvecklingen under perioden 1960-1985.

Ekonomiska resurser 1960 – 1983

3.1 Inledning

Ett politiskt parti har, precis som de flesta andra organisationer, flera olika slags resurser: medlemmar, kunskaper, personal, kandidater etc. I detta kapitel ska jag uppehålla mig vid en viktig resurs: *pengar*.

Formerna för och omfånget av den verksamhet som bedrivs av ett parti bestäms i stor utsträckning av de finansiella förutsättningarna. Detta förhållande tycks ha förstärkts i takt med att t ex de politiska kampanjmetoderna har blivit allt kostsammare. Att genomföra en modern valrörelse kostar mycket pengar. Det händer inte sällan att valåren leder till underskott i partikassorna. I bästa fall kan bristerna täckas av medel från tidigare och/eller kommande år. Vi rör oss med den aspekt av partifinansieringen som, enkelt uttryckt, kan sägas röra huruvida pengarna räcker.

I kapitel 1 talades det om att bristande resurser kan försvåra genomförandet av önskvärda förändringar inom organisationer. Jag påpekade emellertid också att det även tycks rimligt att anta att knappa, troligen framför allt minskande, resurser kan nödvändiggöra organisatoriska förändringar. Detta illustreras mer eller mindre dagligen inom näringslivet under perioder av besvärliga konjunktioner.

Moderata Samlingspartiets riksorganisations ekonomiska balans kartläggs i avsnitt 3.3. Av den redogörelsen framgår att partiet råkade ut för djupa ekonomiska problem under slutet av 1960-talet. Hur dessa kunde uppstå och vad som gjordes för att komma till rätta med svårigheterna kan ses som exempel på den teoretiska litteraturens

diskussioner om att variationer i resurssituationen, och förändringar i den interna fördelningen av resurser, påverkar makt- och inflytandemönstret inom organisationen. Resurser som blir allt knappare har en tendens att värderas allt högre och inom organisationer hårdnar striden om resurserna i takt med att dessa minskar.¹

Men det är inte bara frågan om den ekonomiska balansen som är av principiellt intresse. En annan viktig aspekt är *hur resurserna skapas*. I Moderata Samlingspartiets fall var länge bidragen från näringslivet den helt dominerande inkomstkällan.

Vid mitten av 1960-talet förändrades förutsättningarna för de svenska partiernas ekonomi i och med införandet av det statliga partistödet. Det följdes några år senare av att möjlighet gavs även för kommuner och landsting att fatta beslut om stöd till de politiska partierna.

Betydelsen av en förändrad partifinansiering genom offentliga ingripanden kan variera mellan partierna i ett partisystem med hänsyn till deras resurser och finansieringssätt i utgångsläget. Det är en allmän uppfattning att det statliga partistödet har kommit att spela en allt centralare roll för de svenska riksdagspartiernas verksamhet, samtidigt som medlemsavgifter och andra inkomstkällor har minskat i betydelse. Man kan också förvänta sig att en vidgning av antalet resursalternativ påverkar struktur, arbetsformer och beroendeförhållanden inom den centrala partiorganisationen, eftersom resurserna genom partistödet i högre grad kommer partiet till del utan att det behöver använda så mycket specialriktade insatser för att skapa dem. Organisationer med många inkomstkällor riskerar inte, på ett sätt som organisationer med mer koncentrerade finansieringsmöjligheter, att försätta sig i ett externt beroendeförhållande.²

Det är således tre aspekter på partifinansieringen som ter sig särskilt väsentliga (för en studie av denna karaktär):

- finansieringen av partiet
- balansen mellan intäkter och utgifter
- fördelningen av resurser.

Innan jag går in på själva kartläggningen av resursläget under perioden 1960-1983 (av material- och arbetsmässiga skäl har det på denna punkt varit nödvändigt att sätta den främre tidsgränsen till 1983 och inte till 1985) är det av vikt att påpeka att det i Sverige saknas lagstiftning om tvång för politiska partier att offentligen redovisa sin finansiering. Denna fråga hade stor aktualitet redan under och efter 1948 års valrörelse, då den sk Molanderaffären bidrog till att göra partifinansieringen till ett hett diskussionsämne.³ I anslutning till detta

1. Pfeffer (1981) s 81.

2. Thompson (1973) s 47.

3. Den s k Molanderaffären innebar att den socialdemokratiska riksdagsmannen Seth Molander tillsammans med Morgon-Tidningen försökte miss-
tänkliggöra Folkpartiet för att ha tagit emot hemliga bidrag, vilka bland annat

väcktes året därpå riksdagsmotioner i frågan, vilka resulterade i en 1950 tillsatt statlig utredning, vars huvuduppgift var att undersöka om partierna borde bli bokföringsskyldiga och förpliktade att offentligt redovisa sina inkomster och utgifter. De sakkunniga ställde sig i sitt betänkande (SOU 1951:56) avvisande till lagstiftning. De överväganden som främst låg bakom denna slutsats var svårigheterna att avgränsa politiska organisationer från andra, och de risker för valhemligheten som en lagstiftning torde leda till.

3.1.1 Material

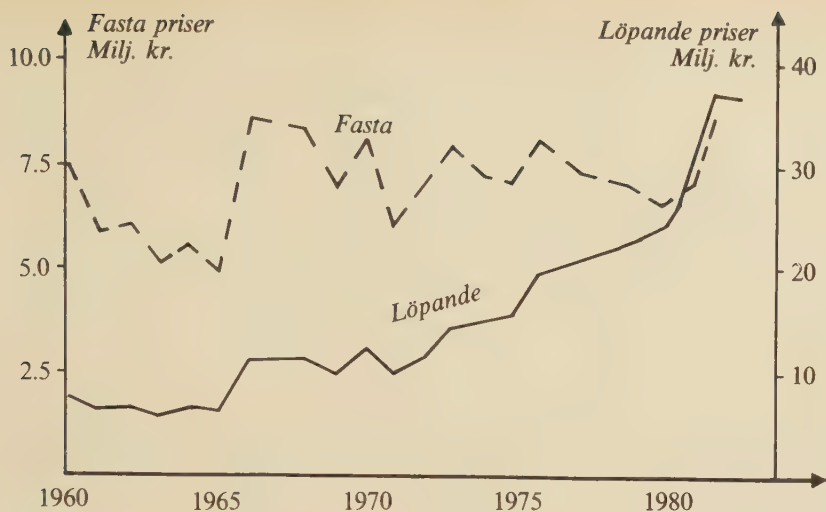
Avsnitt 3.2.2.1 bygger i huvudsak på Gidlund (1983). I övrigt baseras kapitlet på egna analyser av i första hand primärt partiinternt material. En viktig del av detta material är de årliga förvaltningsberättelserna, med sina vinst- och förlusträkningar (1960-1971), resultaträkningar (1972-1983) och balansräkningar. Viktiga källor har vidare varit protokoll från partistyreelse, förvaltningsutskott (1960-1968) och arbetsutskott (1969-1981).

Jag har också tagit del av rapporter utarbetade av interna arbetsgrupper, vilka haft till uppgift att se över partiets ekonomi. Dessa rapporter återfinns som bilagor till arbetsutskottets protokoll. Av övrigt internproducerat material märks främst uppgifter om bidragsgivare, dels i form av noteringar i årliga kassaböcker (1960, 1962) och dels i form av internt framställda sammanställningar över riksorganisationens bidragsgivare för vissa år (1967-1971). Av mer allmänt tillgängligt material har riksdagsprotokoll, partiets stämmomaterial och visst valmaterial kommit till användning. Slutligen ligger några intervjuer (främst intervjun med Eric Krönmark, "ekonomiansvarig" 1971-1981) till grund för enstaka sakuppgifter.

3.2 Riksorganisationens intäkter

Under första hälften av 1960-talet finansierades Högerpartiets riksorganisation i det närmaste totalt av bidrag från näringslivet. Från och med 1965 började riksorganisationen att ta ut en årlig avgift av medlemmarna, genom att länsförbunden fick inleverera ett belopp bestämt av antalet i respektive förbund registrerade medlemmar. Medlemsavgifterna har, som vi kommer att se i avsnitt 3.2.3, spelat en underordnad roll för riksorganisationens finansiering, även om resursuttaget från medlemmarna har fått en något ökande betydelse under

ansågs ha betytt att Folkpartiets Stockholmsavdelning skulle ha varit i besittning av 3.5 miljoner kronor under första halvåret 1948. Anklagelserna visade sig efter en opartisk utredning vara ogrundade. Se t ex Svenska Dagbladets Årsbok 1948, Gidlund (1983) s 185.



Figur 3.1 Riksorganisationens totala intäkter i löpande och fasta (efter konsumentprisindex) priser 1960 – 1983. 1960-års priser.
Källor: Förvaltningsberättelser 1960-1983.

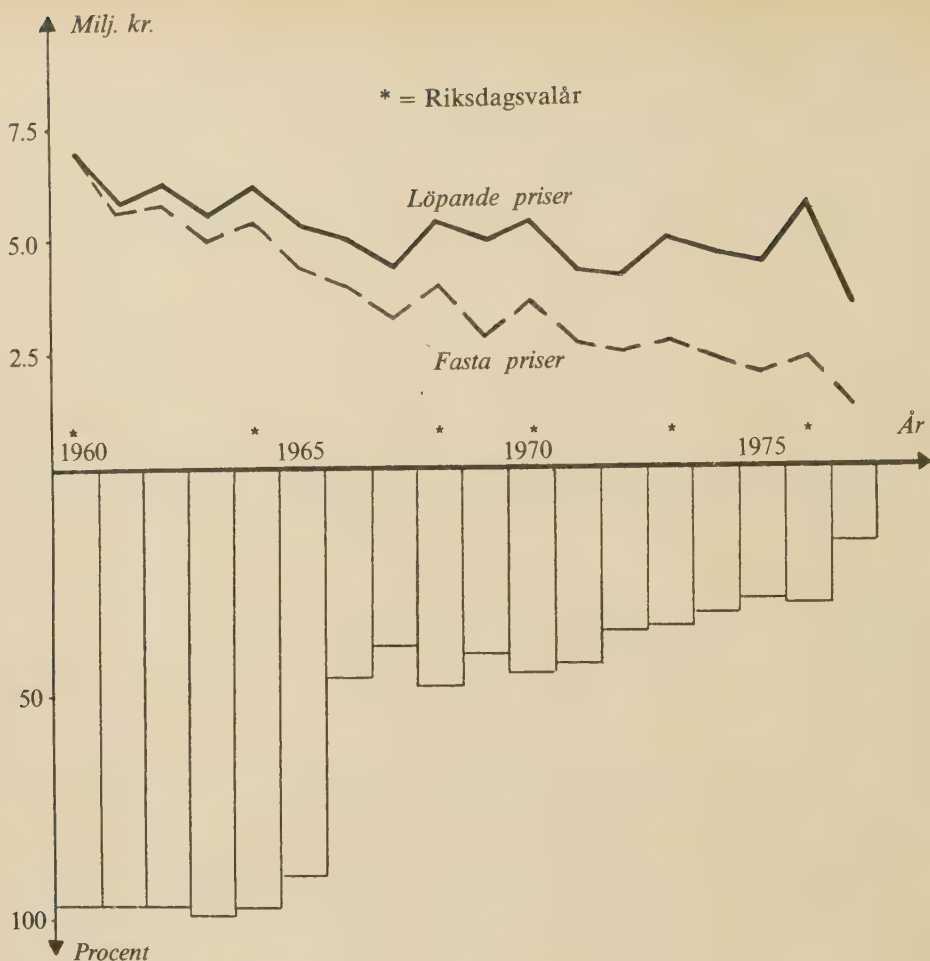
undersökningsperioden. Den viktigaste nyheten under denna tid var införandet av det statliga partistödet, som fick en alltmer dominerande ställning för partiets finansiering.

Figur 3.1 redovisar riksorganisationens totala intäkter under perioden 1960-1983. Det framgår att partiets intäkter under de första åren under 1960-talet sjönk, räknat såväl i löpande som fasta priser. En uppgång till en betydligt högre intäktsnivå skedde i och med införandet av det statliga partistödet, som utbetalades första gången 1966 (då med 60 000 kr per erhållet riksdagsmandat). I fasta priser räknat har denna högre intäktsnivå legat relativt stabilt under perioden efter 1966. En viss nedgång kan skönjas mellan åren 1976 och 1980, vilket sammanhänger med att Moderata Samlingspartiet fr o m 1976 års regeringsskifte inte längre tar emot bidrag från företag o.dyl.

3.2.1 Bidragen från näringslivet

Det framgår av figur 3.2 att näringslivsbidragens andel av partiets totala intäkter sjönk drastiskt i och med införandet av det statliga partistödet. Före partistödets tillkomst svarade bidragen för mellan 90 och 99 procent av de totala intäkterna. Under tioårsperioden mellan 1966 och 1976 sjönk andelen kontinuerligt från 46 % till 30 %.

De absoluta talen för bidragen fluktuerade under perioden



Figur 3.2 Näringslivsbidragen 1960-1977. Löpande och fasta priser, samt andel (%) av de totala intäkterna.

Källa: Förvaltningsberättelser 1960-1983. AU:s protokoll 1971-11-19 bilaga 3 s 6, AU:s protokoll 1977-01-24 bilaga 3 s 4.

1960-1976. De största bidragen erhöles under valår. Under dessa år riktade också motståndarna uppmärksamheten mot dessa bidrag. Speciellt under valåret 1968 var intresset starkt och partiledningen deklarerade därför att man inte hade något emot en öppen redovisning om alla partier ställde upp.⁴

Ett speciellt intresse riktades mot frågan: Vilka företag bidrog med ekonomiska resurser? Av analytiskt intresse är emellertid inte endast

4. Olivecrona (1968) s 185.

1960

1970

ASEA (275 000)

LM Ericson (400 000)

Grängesbergs AB (250 000)

ASEA (325 000)

SKF (250 000)

Johnssonkoncernen (300 000)

Uddeholms AB (250 000)

S:a Kopparberg (250 000)

LM Ericson (240 000)

SKF (250 000)

Sv Cellulosa (230 000)

Axel Broström & Son (225 000)

S:a Kopparberg (225 000)

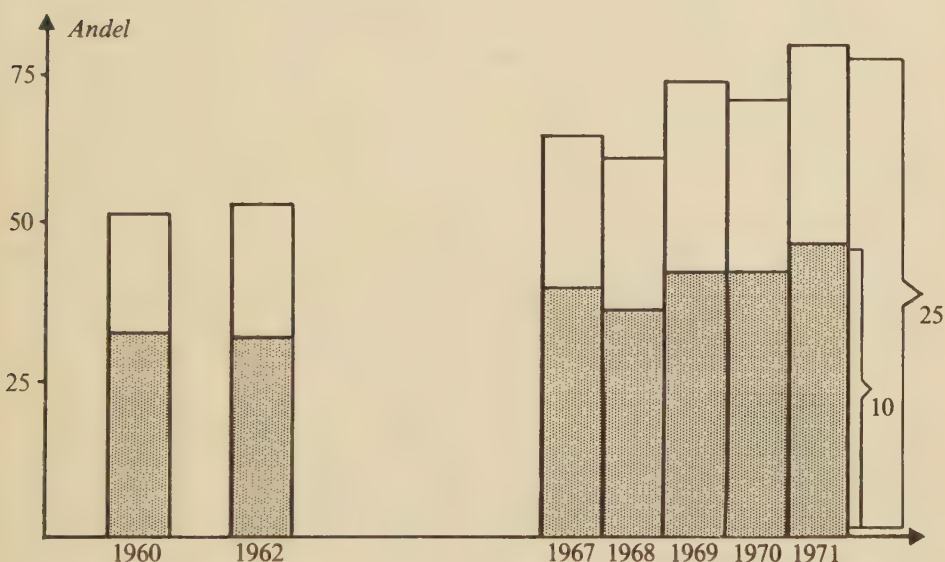
Grängesbergs AB (150 000)

Axel Broström & Son (200 000) Atlas Copco (150 000)

Johnssonkoncernen (200 000) AB CEMENTA (140 000)

Skånska Cement (200 000) AB Electrolux (130 000)

Tabell 3.1 De största bidragsgivarna 1960 och 1970. (Belopp)



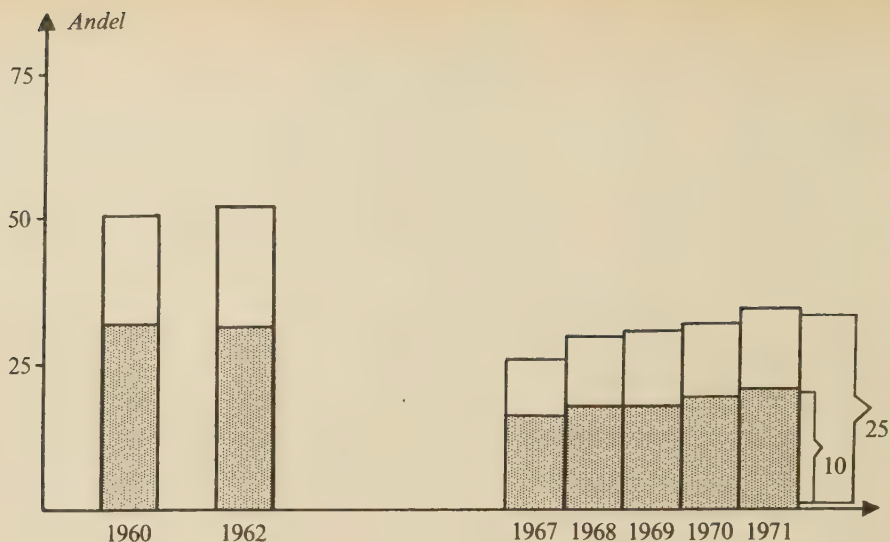
Figur 3.3 De 10 respektive 25 största bidragens andel av det totala bidragsbeloppet under vissa år 1960-1971.

Källor: Förteckningar över bidragsgivare. Moderata Samlingspartiets riksförbund. För tidigare år och för en ytterligare diskussion om storföretagens bidragsgivning, se t ex Gidlund (1983) s 156 ff, Ortmark (1968) kap 5, Olivecrona (1968) s 182ff.

vilka företag som gav bidrag och vilka som inte gjorde det, utan än mer:

- Vilka var de *största* bidragsgivarna, och
- i vilken grad *dominerade* de bidragsgivningen?

Den senare frågan bygger på tanken att det principiellt är en skillnad mellan å ena sidan att en stor andel av de totala bidragen kommer från



Figur 3.4 De 10 respektive 25 största bidragens andel av partiets totala intäkter under vissa år 1960-1971.

Källor: Förteckningar över bidragsgivare. Moderata Samlingspartiets Riksorganisation.

ett fåtal källor, och å andra sidan att bidragen är relativt jämnt spridda på en större mängd mindre finansiärer. Frågan är alltså vilken betydelse de största bidragsgivarna hade för riksorganisationens finansiering, dvs i vilken utsträckning organisationen var "beroende" av dessa. Tabell 3.1 berättar vilka de största enskilda bidragsgivarna var och figur 3.3 redovisar de 10 respektive 25 största bidragens andel av de *totala bidragsbeloppen* under vissa år under perioden 1960-1971.⁵ Det mönster som återfinns visar att de största bidragsgivarna kom att spela en alltmer dominerande roll i partiets insamlingsverksamhet under perioden 1960-1971.

Frågan är i vilken utsträckning partiet var beroende av dessa finansiärer för sin totala finansiering. Figur 3.4 försöker besvara den frågan genom att redovisa de 10 respektive 25 största bidragens andel av partiets *totala intäkter*. Det är tydligt att riksorganisationen under åren 1967-1971 var mindre beroende av bidragen från större finansiärer än under de första åren på 1960-talet. Självfallet sammanhänger detta med det då införda statliga partistödet, vilket, som nämndes ovan, höjde den allmänna intäktsnivån markant. Det framgår emellertid också att betydelsen av de större bidragen ökade något under femårsperioden 1967-1971.

5. Det av författaren genomgångna materialet tillåter en analys endast av några enskilda år.

Det faktum att partiet i hög utsträckning stöddes av bidrag från näringslivet var föremål för en omfattande diskussion både inom och utom partiet under flera perioder.⁶ Bland annat uppfattades bidragen utgöra en politiskt belastning.⁷ Partiet hävdade emellertid att några villkor inte var och inte heller fick vara förknippade med bidragen.⁸ Under 1960-talet väcktes en hetare debatt i samband med att det socialdemokratiska ungdomsförbundet gjorde försök att få fram uppgifter om vilka företag som gav pengar och hur stora deras bidrag var.⁹ En effekt av denna debatt var att den oroade vissa företag och medförde svårigheter för partiet att bibehålla antalet bidrag och storleken på bidragsbeloppen. Införandet av statliga representanter i styrelser för banker och försäkringsbolag underlättade inte heller bidragsgivningen.

Svårigheterna blev än större genom att Folkpartiet 1971 tog ett beslut om att inte längre ta emot bidrag centralt. Detta försvårade Moderata Samlingspartiets insamlingsverksamhet i det att ett antal företag menade att det var lättare för dem att satsa medel på oppositionen som ett kollektiv. Bidrag till ett enda parti skulle däremot medföra svårigheter för företagens allmänna profil och dessutom verka hämmande på deras relationer till andra partier och, inte minst, till statsmakterna.¹⁰

Internt inom partiet, och kanske framför allt bland de ansvariga för insamlingsverksamhet och ekonomi, hävdades att det var olämpligt att bidrag från ett hundratal företag i så stor omfattning dominerade partiets intäkter. Ett ekonomiskt beroendeförhållande till ett mindre antal större bidragsgivare kunde också visa sig ödesdigert om dessa plötsligt av skilda anledningar upphörde med bidrag eller drastiskt skar ner dem.

I början av 1970-talet tillkom problem baserade på den allmänna negativa konjunkturutvecklingen och företagens därav betingade lägre lönsamhetsnivå. Fusioner och uppköp av svenska företag av utländska intressenter medverkade också det till en alltmer krympande bidragsmarknad. Längre fram under årtiondet tillkom ytterligare potentiella problem i form av t ex den nya medbestämmandelagstiftningen. En arbetsgrupp inom partiet, vilken hade tillsatts i april 1971, menade på grundval av bland andra ovannämnda faktorer att:

6. Promemoria angående partiets ekonomi 1971-1976. AU:s protokoll 1971-11-19, bilaga 3 s 12.

7. Olivecrona (1968) s 188.

8. Se t ex "Partistämman 8-11 oktober 1975" s 182. Detta är en principiellt viktig fråga. Det material som här har genomgått ger inte vid handen att det skulle ha funnits några villkor förknippade med bidragsgivningen. Men i den mån några villkor t ex vad avser konkreta politiska ställningstaganden har förekommit, torde ju detta inte heller ha dokumenterats och än mindre arkiverats.

9. Olivecrona (1968) s 186.

10. AU:s protokoll 1971-11-19, bilaga 3 s 12f.

...partiet på sikt måste räkna med en relativt successiv avtrappning av bidragen från näringslivet. Även om minskningen i absoluta tal blir relativt liten...kommer bidragens relativa betydelse ändå att minska.¹¹

Arbetsgruppens bedömning visade sig vara riktig. Mellan 1971 och 1976 minskade näringslivsbidragens andel av partiets intäkter från några och 40 procent till runt 30 procent. Denna utveckling medverkade till att det på sikt inte bedömdes vara så allvarligt för partiets ekonomi att från och med 1978 inte längre ta emot bidrag från näringslivet:

Vi hade en sjunkande tendens på företagsbidragen, så vi gjorde den bedömningen att det här skulle tyna bort i alla fall och då var det lika bra att ta det direkt.¹²

Partistyrelsen beslöt att partiet under 1977 skulle börja avveckla bidragen från näringslivet. En bidragande orsak till detta beslut var:

Det ingick också i regeringsöverenskommelsen, det var mer eller mindre ett villkor från mittenpartierna att vi skulle göra så.¹³

Partistyrelsen pekade i ett pressmeddelande (1976-10-14) på att ett inkomstbortfall på 4 miljoner kronor inte kunde klaras omedelbart med hänsyn till de förpliktelser som partiet hade gentemot personalen. Detta motiverade en övergångsperiod. Samtidigt meddelades att partiet under övergångstiden skulle offentliggöra alla bidrag som översteg 30 000 kronor.

Bortfallet av bidragen ställde emellertid partiet inför besvärliga omställningsproblem, vilket ledde till att partistyrelsen kort efter valet 1976 (1976-09-29) uppdrog åt arbetsutskottets ordförande, Eric Krönmark, att tillsätta en ny arbetsgrupp, med uppgift att utreda partiets ekonomi och organisation i denna, för partiet, nya situation.

3.2.2 Det statliga partistödet

3.2.2.1 Tillkomst och utformning¹⁴

Efter 1951 års betänkande fick debatten om de politiska partiernas finansiering under resten av decenniet och början av 1960-talet en något annorlunda karaktär. Intresset riktades inte längre enbart mot frågan om vilka finansieringskällor som användes, utan också frågan om

11. Ibid s 13.

12. Eric Krönmark 1982-11-04.

13. Eric Krönmark 1982-11-04, se även Hammerich (1977) s 131. Vid en telefonintervju (1985-01-29) menade kamrer Hans Wahlstein att avvecklingen var total, dvs även gällde partiapparatusens lägre nivåer. Däremot kan det vara så att förbunden i sina förbundstidningar, precis som partitidningen Medborgaren, tar in högt taxerade annonser från företagsamheten.

14. Avsnittet bygger i huvudsak på Gidlund (1983) s 185 ff.

möjligheterna till och behovet av att införa ett offentligt stöd till de politiska partiernas verksamhet. De fortgående kostnadsstegringarna, inte minst i fråga om valrörelsernas genomförande, aktualiserade frågan ytterligare.

Tillskyndarna av ett offentligt partistöd hävdade att det var en fara för den politiska demokratin om de demokratiska partierna drastiskt försvagades som ett resultat av bristande resurser. Anhängarna pekade också på utländska förebilder som tydde på att man kunde införa statliga bidrag utan att detta skulle vara till förfång för demokratin som helhet eller inverka negativt på partiernas inre liv. De som var positiva kunde också peka på att ett visst begränsat stöd redan utgick i form av t ex kostnaderna för valsedlarna. Viktigast var dock att partierna som åsiktsbildare ansågs spela en avgörande roll för en bevarad och förstärkt demokratisk åsiktsbildning. Denna tanke hängde indirekt ihop med de för tillfället alltmer aktuella problemen rörande tidningsdöden.

Den första svenska pressutredningen, som tillsattes 1963, kom också att få en avgörande betydelse för frågans lösning. Utredningens förslag presenterades 1965 och gick i korthet ut på att ett direkt presstöd skulle införas. Stödet skulle fördelas mellan de politiska partierna utifrån deras röstandel vid två på varandra följande andrakammarval. Det var sedan partiernas uppgift att fördela stödet vidare till närstående tidningar. Utredningsmajoritetens förslag utsattes för en häftig kritik och genomfördes aldrig.¹⁵

Den dåvarande socialdemokratiska regeringen valde istället att lägga fram en proposition om ett rent partistöd, med vilket inga villkor skulle vara förknippade. Propositionen byggde i sak på ett särskilt yttrande i pressutredningen och drevs igenom i riksdagen av en majoritet bestående av socialdemokrater, kommunister och centerpartister.

Enligt riksdagsbeslutet var varje parti som erhållit minst 2 procent av rösterna i det senaste andrakammarvalet berättigat till partistöd. Resurserna fördelades utifrån det erhållna antalet mandat i riksdagens båda kamrar. 1966 utbetalades 23 miljoner kronor i partistöd. Ytterligare 1.5 miljoner kronor fördelades mellan partierna i form av stöd till riksdagspartiernas gruppkanslier.

Under de närmast följande åren påpekades flera brister i systemet, vilket ledde till tillsättandet av 1971 års partistödsutredning, som föreslog vissa förändringar. En ny form, *Grundstödet*, avsåg att komplettera den rörliga, mandatbaserade kanslistödsdelen. Partistödets grundkonstruktion har efter 1972 legat fast, men beloppen har uppjusterats

15. Om presstödsutredningen 1963 och presstödet senare öden se t ex Gustafsson & Hadenius (1976) s 95ff, Hadenius & Weibull (1975) s 182ff och Vallinder (1971) s 159ff. Om Moderata Samlingspartiets inställning, Albinsson (1977).

vid flera tillfällen. I korthet ser alltså det statliga stödet ut på följande sätt:

- *Mandatbidrag*. För varje mandat utgår ett viss bidrag. Regler finns för att mildra följderna av omfattande mandatförluster.
- *Kanslistöd*. Dels i form av *Grundstöd*, som innebär ett givet belopp till alla i riksdagen representerade partier, dels i form av *Tilläggsstöd*, som innebär att oppositionsparti erhåller ett visst belopp per mandat som är något högre än bidraget till regeringsparti. Utöver dessa stödformer går staten in med bidrag till partiernas ungdomsförbund och ger även ersättning för tryckning av valsedlar.

Till det offentliga stödet ska också läggas riksdagens beslut 1969 om rätt för primär- och landstingskommuner att lämna ekonomiskt bidrag till politiska partier som är representerade i kommunfullmäktige eller landsting. Resurserna ska i enlighet med det statliga stödet fördelas i förhållande till partiernas mandatstyrka (Prop 1969:126).

3.2.2.2 Partiets inställning i partistödsfrågan

Högerpartiet var emot förslaget om ett statligt partistöd. Partiets invändningar var av både principiell och praktisk natur. De mer ideologiskt färgade argumenten gick bland annat ut på att partierna skulle komma i en beroendeställning till statsmakterna: "De riskerar att bli statliga institutioner i en demokrati, som då inte är en verklig demokrati."¹⁶ Partiet menade också att partistödet skulle "...innebära en förpliktelse för enskilda människor att skattevägen finansiera även partier och meningsriktningar med vilka de inte sympatiserar".¹⁷ Främst vände man sig mot tanken att med skattemedel stödja ett kommunistiskt parti.¹⁸

Stödet utgjorde också ett hot mot demokratin genom att "Ett stöd kommer troligen att minska intresset hos många offervilliga..."¹⁹. Partiet ansåg att stödet var odemokratiskt på grund av att det inte heller kunde vara förenligt med demokratiska principer att nya partibildningar försvårades eller rent av omöjliggjordes.²⁰ Partiet aktualiserade, vad man menade vara, en rättvisaspekt: "Varje konstruktion av ett statsstöd måste nämligen bygga på godtyckliga premisser och bli beroende av majoritetens bedömning av vad som är rättvist eller icke."²¹

Partiet riktade också skarp kritik mot handläggningen av frågan och menade att det stred mot vedertagen praxis att en såpass stor och

16. Holmberg i FK 1965 prot nr 41 s 42.

17. Partimotion FK 817, AK 967.

18. Se t ex Bohman AK 1965 prot 41 s 161.

19. Bohman AK 1965 prot 41 s 163.

20. Holmberg i FK 1965 prot 41 s 42.

21. Partimotion FK 817, AK 967.

principiellt viktig fråga inte hade blivit föremål för någon utredning.²² Flera av partiets företrädare menade att regeringen egentligen föreslog något som i realiteten var ett prestöd, men att detta hade maskerats till ett partistöd.²³

Högerpartiet röstade emot införandet av partistöd och fullföljde under de kommande tre åren sin linje genom att yrka avslag på propositioner om fortsatt partistöd. En total enighet rådde emellertid inte inom partiet. En motionär vid riksstämman 1965 ställde sig positiv till tanken på ett statligt stöd.²⁴ Konservativa Studentförbundet accepterade från början inte partistödet i den utformning som föreslogs, men väl ansåg sig förbundet kunna acceptera principen om ett statligt stöd. Detta klargjordes i Svensk Tidskrift av förbundets dåvarande ordförande, Ulf Adelsohn.²⁵

Partiet kände sig emellertid nödtvunget att ansöka om partistöd redan första gången möjligheten gavs år 1966. Detta skedde utifrån följande överväganden:

...än större resurser kommer att ställas till främst det socialdemokratiska partiets förfogande. Högerpartiets möjligheter att i framtiden hävda sin ställning i förhållande till detta parti och även till de andra skulle därför bli väsentligt mindre om icke vårt parti tillfördes mera medel.²⁶

Partiets förvaltningsutskott bedömde utsikterna till större bidrag från näringslivet som mycket små, samtidigt som en höjning av medlemsavgifterna i den omfattning som bedömdes vara erforderlig ansågs vara orealistisk:

Under sådana omständigheter fann FU det nödvändigt att ansöka om statsanslag för verksamheten under år 1966, trots sin principiella inställning mot ett sådant bidrag.²⁷

Högerpartiet vidhöll inför valet 1968 sin uppfattning:

...att ett statligt partistöd inte skall behövas i en god demokrati. Det kommer i längden att minska människornas intresse att engagera sig och göra uppoffringar i det politiska arbetet. Därmed försvagas demokratin.²⁸

Vid 1969 års riksdag yrkade Högerpartiet inte längre avslag på regeringens proposition om partistöd. Skälen till detta var att stödet hade utgått under en så lång tid att partierna ”i allt för stor utsträckning” hade blivit beroende av stödet och att det därför framstod som orealistiskt att yrka på ett borttagande.²⁹ Partiet hade också vid denna

22. Ibid.

23. Bohman AK prot 41 s 138.

24. Riksstämman 1965 motion nr 29.

25. Svensk Tidskrift 1966 s 556f.

26. FU:s protokoll 1966-01-27, § 2.

27. Ibid § 2.

28. ”Högerpolitiken idag”, valhandbok 1968 s 9.

tid dragit på sig stora ekonomiska bekymmer (se avsnitt 3.3.1), vilket naturligtvis underlättade en omprövning av den tidigare hållningen.

Partistyrelsen deklarerade också på riksstämman i januari 1969, med anledning av tre motioner som hemställde att partiet skulle acceptera det statliga partistödet, att:

...partistödet i fortsättningen måste accepteras (---) vad beträffar frågan om kommunalt bidrag till politiskt parti bör enligt partistyrrelsens uppfattning bidrag i form av s k kanslistöd till politiska fullmäktigegrupper kunna utgå.³⁰

Under 1970 års riksdag togs ännu ett steg mot ett fullständigt accepterande av partistödet, i det att ett antal moderater även tog ett initiativ i frågan och motionerade om ändrade beräkningsregler för bidragen. De föreslagna förändringarna skulle medföra ett förhållandevis ökat stöd till Moderata Samlingspartiet. Motionärerna menade:

Partistödet skall inte uppfattas som något slags kollektivt avgiftssystem utan som medborgarnas bidrag till att förutsättningar ges partierna att nå väljarna med sin politiska verksamhet.³¹

Bland motionärerna fanns MUF:s ordförande Anders Björck och ungdomsmoderaterna hade en mer positiv syn på partistödet än moderpartiet:

Vi vänder oss inte mot partistödet som sådant. Partierna behövs i en demokrati och måste finansieras.³²

Både partiet och ungdomsförbundet var 1970 främst sysselsatta med frågan om utformningen av stödet, som man menade på ett otillbörligt sätt gynnade det största partiet.³³ Partiet pekade särskilt på att stödets utformning ytterligare förstärkte socialdemokraternas ekonomiska försprång.³⁴ Moderata Samlingspartiet medverkade därför aktivt till tillkomsten av det redan nämnda Grundstödet.

3.2.2.3 Utbetalat statligt partistöd

Figur 3.5 visar att det statliga partistödet ökade sin andel av partiets totala intäkter främst efter att partiet sagt nej till fortsatta bidrag från näringslivet. Före 1977 låg det statliga stödets andel mellan 31 och 40 procent, men kom efter bidragens bortfall att utgöra mer än hälften av partiets centrala intäkter (51-57%). Partistödet ökade också i betydelse

29. Motion AK 97 s 115.

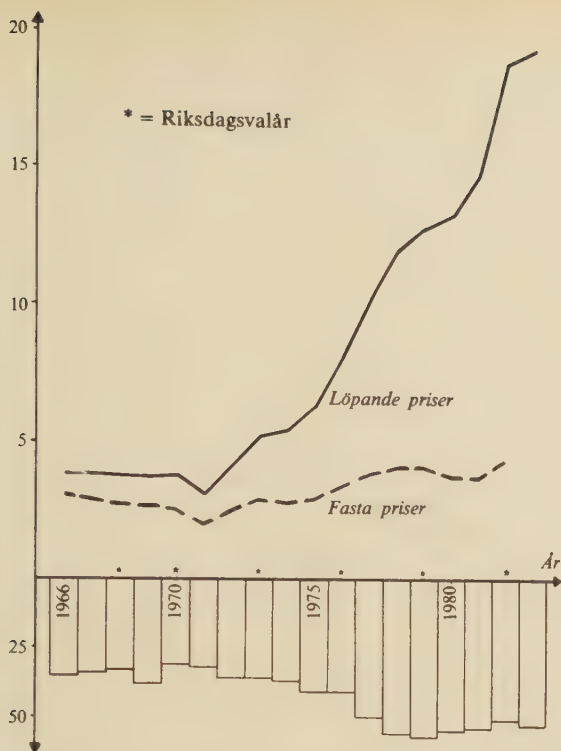
30. Partistyrrelsens yttrande över motionerna 5-7 i stämmohandlingarna "Motioner" 1969 s 8.

31. Motion AK 1970 nr 525.

32. "Moderat så klart" Valtidning utgiven av MUF 1970 s 3.

33. Ur valbroschyren "Tumgrepp våren 1970".

34. Ur valbroschyren "Tumgrepp hösten 1970".



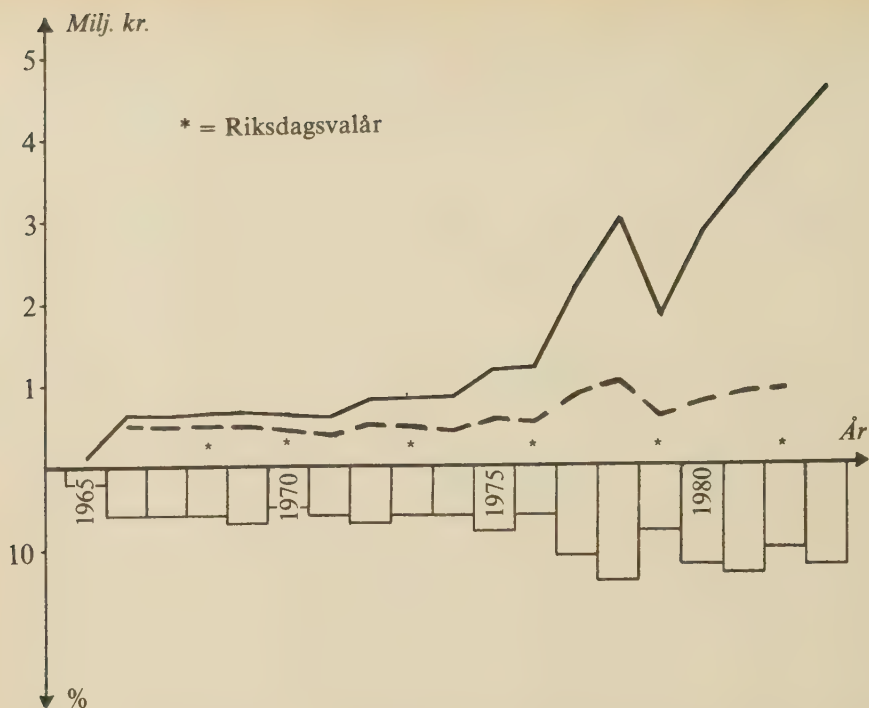
Figur 3.5 Det statliga partistödet 1966-1983. Löpande och fasta priser samt andel (%) av de totala intäkterna.

Källor: Förvaltningsberättelser 1966-1983. Som en jämförelse kan nämnas att partistödets motsvarande andel inom de övriga riksdagspartierna under åren 1966 och 1979 var: 80, 88 (C), 61, 57 (Fp), 59, 43 (S) och 45, 69 (VPK). Johansson (1985) tabell 7 s 154.

för partiet av s a s egen kraft, dels som ett resultat av en mer allmän uppräknning av bidragsbeloppen, men också på grund av partiets valframgångar. Vetskapen om de ökande statsbidragen medverkade till att partiet efter valet 1976 bedömde det som lättare att avsäga sig stödet från näringslivet.

I partiets interna arbetsgrupper rörande den ekonomiska utvecklingen för partiet gjordes försök att prognosticera statsstödet omfattning. I den av partistyrelsen 1971 tillsatta arbetsgruppen beräknades statsbidraget under åren 1974-1976 uppgå till 4,7 miljoner kronor, dvs åtskilligt under de belopp som verkligen kom att betalas ut. I den s k EKO-gruppens rapport från 1977 förutsades partiets statsbidrag under åren 1977 till 1979 uppgå till mellan 8.5 och 9.0 miljoner kronor, dvs även denna gång drastiskt under de verkliga beloppen.³⁵

35. AU:s protokoll 1977-01-24 bilaga 3 s 14, 1971-11-19 bilaga 3 s 10.



Figur 3.6 Medlemsavgifter och medlemsbidrag 1965-1983. Löpande och fasta priser samt andel (%) av de totala intäkterna.

Källor Förvaltningsberättelser 1965-1983.

Sambandet mellan näringslivsbidragen och statsstödet storlek var också en fråga som diskuterades internt. 1971 års arbetsgrupp menade t ex att om inte partiet gick fram till 14 procent vid valet 1973 (och därmed fick ett högre statsanslag) så skulle med största sannolikhet intäkterna från näringslivet minska väsentligt. I samma rapport hävdades emellertid också att:

Erfarenheterna visar att partiets övriga intäkter minskar om statsstödet ökar i storlek.³⁶

I verkligheten låg näringslivsbidragen relativt stabilt, räknade i absoluta belopp, under första hälften av 1970-talet, medan ett allt större absolut resurstillskott kom från det centrala partistödet. Utan detta hade det varit mycket svårt för partiet att avsäga sig näringslivets direkta resurstöd, även om detta stöd i sig var på tillbakagång.

36. AU:s protokoll 1971-11-19 bilaga 3 s 10.

3.2.3 Medlemsfinansiering

Riksorganisationen tar sedan 1965 ut en avgift från partiets förbund. Beloppets storlek bestäms av antalet medlemmar inom respektive förbunds verksamhetsområde. I början var avgiften 7 kronor per hushåll för att sedan stiga kontinuerligt till 40 kronor per medlem 1985.

Figur 3.6 visar att en viss om än måttlig ökning av medlemsavgifternas andel av partiets centrala intäkter kan skönjas under de senaste två decennierna. Figuren innefattar också de bidrag som medlemmarna lämnat genom en rad olika insamlingar, genomförda efter det att partiet tackat nej till fortsatta bidrag från företagsamheten. Denna typ av insamlingar startade 1977, då i det närmaste en miljon kronor flöt in i partikassan. Insamlingarna har sedan upprepats varje år med undantag för valåret 1979. Med dessa insamlade medel inräknade kan det med fog hävdas att medlemsfinansieringen som företeelse har fått en allt större betydelse för partiet, särskilt sedan bidragen från näringslivet försvann som inkomstkälla. Det var på den ovan nämnda EKO-gruppens förslag som partiet genomförde riksinsamlingarna 1977 och 1978. Aktionen kallades för "Utmaningen" och genomfördes vid ett tillfälle under 1977 och vid två tillfällen 1978.

Länsförbunden erhöll 30 procent av det insamlade bruttobeloppet och riksorganisationen stod för samtliga kostnader, vilka uppgick till 320 000 kronor totalt. Insamlingen gick till så att det skickades ut ett personligt adresserat brev från Gösta Bohman. I kuvertet låg ett inbetalningskort. Totalt inbetalades över 40 000 bidrag. 60 procent av bidragen låg under 100 kronor, 38 procent mellan 100 och 299 kronor och resterande 2 procent låg på 300 kronor och däröver.³⁷ Insamlingarnas resultat betraktades av partiledningen som tillfredsställande, vilket ledde till en upprepning 1980 och fortsatta försök därefter.

Riksorganisationens beslut att ta ut avgifter från förbunden utifrån medlemstalen gav inte upphov till några diskussioner. Åtgärden motiverades av att partitidningen Medborgaren skulle tillställas alla medlemmar och att avgiften sålunda skulle uppfattas som en form av prenumeration. Denna inställning fick emellertid alltmer ge vika och det dröjde inte länge förrän avgiftsandelen till riksorganisationen sågs som ett allmänt bidrag till partiets centrala verksamhet.

De arbetsgrupper som under 1970-talet undersökte partiets ekonomi behandlade, trots medlemsavgifternas ringa betydelse (eller kanske just därför), frågan om medlemsavgiften grundligt. 1971 års arbetsgrupp menade att riksorganisationens andel av medlemsavgifterna måste höjas. Man pekade på att det fanns föreningar vilka hade en avgift som sammanföll med riksorganisationens andel, samtidigt som det fanns andra i vilka denna andel endast uppgick till 1/4 av medlemsavgiften.³⁸

37. Partistyrelsens protokoll 1980-06-16 bilaga 5.

38. AU:s protokoll 1971-11-19 bilaga 3 s 19.

Bakgrunden till problemen var en mer eller mindre permanent debatt inom partiet om medlemsavgifternas storlek. Förespråkarna för högre sådana pekade på avgifterna till andra partier och organisationer och menade att det var otillfredsställande att medlemmarna, särskilt med tanke på partiets dåliga ekonomi, inte betalade mera. Mot detta talade rädslan för ett större medlemsbortfall som en följd av alltför kraftiga höjningar. 1971 års arbetsgrupp ansåg att:

...det var ytterst otillfredsställande att ett parti som allmänt uppfattas som en folkrörelse låter sin centrala verksamhet finansieras till hälften av näringslivsbidrag och endast till 7 % av medlemsavgifter.³⁹

Som ett allmänt riktvärde ansåg gruppen att de totala medlemsavgifterna under slutet av 1970-talet skulle uppgå till 5 miljoner kronor. Arbetsgruppens förhoppning i detta avseende kom att visa sig vara alltför optimistisk. Gruppen pekade också på det problem som man ansåg finnas vad gällde avgifternas inkassering. Det kommunala partistödet sågs som en bromsande faktor, i det att det inte längre skulle framstå som lika betydelsefullt och nödvändigt att driva in medlemsavgifterna på det lokala planet.

EKO-gruppen 1977 såg också en möjlighet att förstärka riksorganisationens kassa genom åtgärder på avgiftssidan. Gruppen fann att avgifterna jämfört med andra sammanslutningar, t ex de fackliga organisationerna, var "löjeväckande" låga.⁴⁰ Det var därför naturligt att avgifterna borde höjas. Medlemsavgifterna låg vid denna tid på i genomsnitt 25 kronor. Nivån var högre i storstäderna och lägre på landsbygden. EKO-gruppen fann det också rimligt att utkräva större ekonomiska insatser från medlemmarnas sida när "den bekväma inkomstmöjlighet som företagsbidragen utgjort bortfaller".⁴¹

Båda arbetsgrupperna pekade på de svårigheter som den tidskrävande proceduren att besluta om medlemsavgiftens storlek medförde. Ett beslut om avgiftens storlek kan enligt partiets stadgar endast fattas av partistämman. En ordinarie partistämman fastställer avgiften fram till och med andra året efter nästa ordinarie stämman, vilket betyder att t ex avgiften för 1980 var fastställd till 15 kronor av partistämman 1975 och att avgiften för 1989 (40 kronor) beslöts av partistämman 1984.

Sammanfattningsvis kan man alltså säga att de ansvariga för den centrala ekonomin gärna såg kraftiga höjningar av medlemsavgiften, men att detta tycks ha varit svårare att acceptera på andra håll inom partiapparaten.

39. Ibid s 20.

40. AU:s protokoll 1977-01-24 bilaga 3 s 30f.

41. Ibid s 31.

3.2.4 Finansieringsmönster och övriga intäkter

Sammantaget svarade näringslivsbidragen, partistödet och medlemsavgifterna för mellan 85 och 99 procent av riksorganisationens totala intäkter under hela 1960-talet. Ett undantag utgörs av 1967 (79%), då överskottet av det då anordnade s k H-lotteriet svarade för sju procent av intäkterna.⁴²

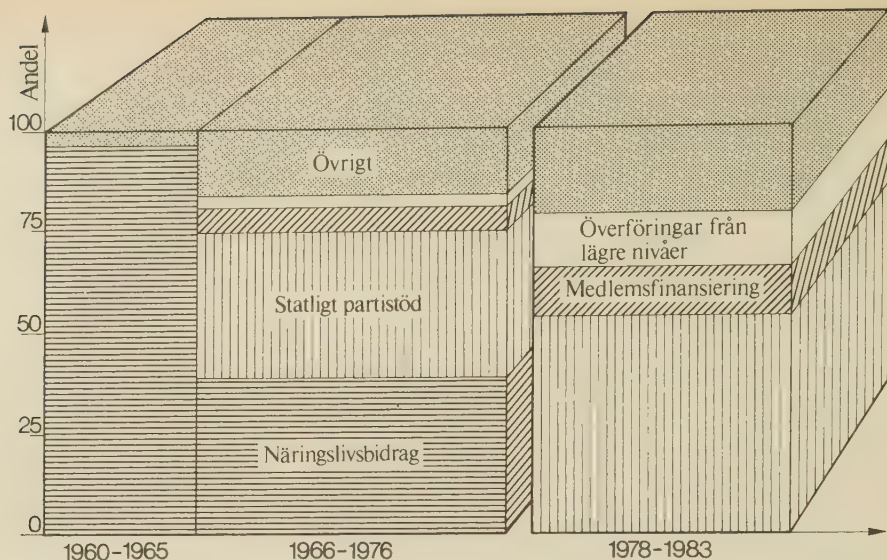
De övriga intäkterna bestod under 1960-talets första hälft av utdelningar på aktier samt räntor, vilkas sammanlagda andel som mest uppgick till ca tre procent av intäkterna. Från och med 1966 blev intäkterna från annonser och prenumerationer mer betydande och svarade för mellan sex och nio procent under perioden 1966-1976. Därefter sjönk andelen något (till runt fyra procent). Under partiets ekonomiskt besvärliga år gav inte ränteöverskott några reella bidrag till partiets resurser. Men från och med 1974, då partiets ekonomi åter var i balans (mer om partiets totala ekonomiska situation i avsnitt 3.3), svarade årliga räntenetton för en andel motsvarande mellan två och sex procent.

En allt viktigare inkomstkälla för riksorganisationen blev de överföringar från partiapparaten på lägre nivåer som infördes från och med 1970. De består av två delar. För det första skickar förbunden lönebidrag för ombudsmännen, vilka är anställda av riksorganisationen (1984: 30 000 kronor per partiombudsman och 20 000 kronor per MUF-ombudsman). Vidare levererar förbunden in ett belopp motsvarande 10 procent av det inom verksamhetsområdet erhållna primärkommunala partistödet (1984).⁴³ Totalt har dessa bidrag ökat sin andel av riksorganisationens intäkter från tre procent (1970) till drygt 13 procent (1983), (vilket indirekt höjer det samlade offentliga stödets andel av RO:s intäkter).

Totalt sett kan partiets finansieringsmönster under det kvartssekel som här har studerats sammanfattas på det sätt som görs i figur 3.7. Tre olika mönster skiljer ut sig under perioden. Perioden före det statliga partistödets tillkomst kännetecknas av att partiets verksamhet grundade sig på en helt dominerande inkomstkälla, bidragen från näringslivet. Därefter följer en tioårsperiod under vilken dessa bidrag tillsammans med partistödet utgör de huvudsakliga resurserna. Det statliga partistödet får under slutet av perioden en mer betydande ställning, efter det att partiet inte längre tar emot de tidigare så viktiga företagsbidragen. Partistödet har emellertid inte blivit så dominerande som bidragen tidigare hade varit, utan utvecklingen kan också sägas ha lett fram till ett

42. Det angivna talet är brutto. Lotteriet medförde också väsentliga utgifter, varför nettobehållningen inskränkte sig till under två procent av de totala intäkterna.

43. Uppgifterna om överföringarna från lägre nivåer - Hans Wahlstein 1985-01-29.



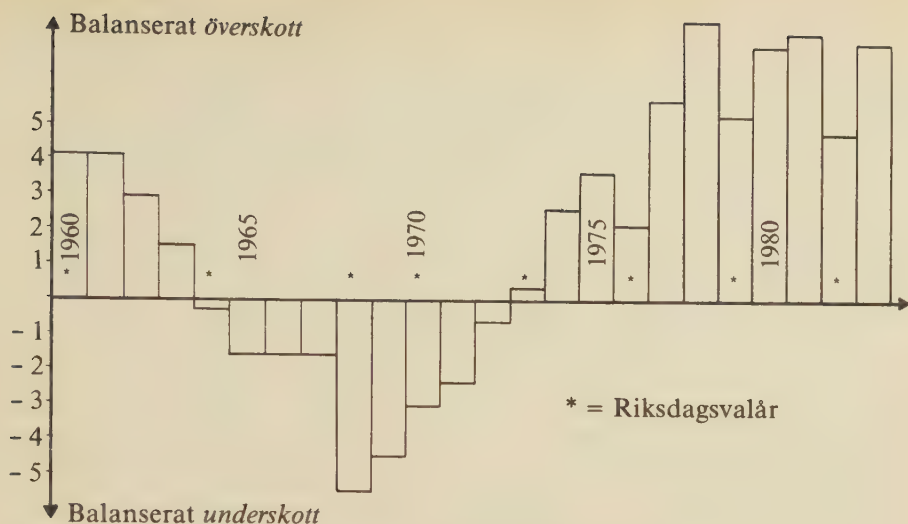
Figur 3.7 Högerpartiets/Moderata Samlingspartiet finansiering 1960-1983. Intäktypernas andelar (%).

(Under 1977 utvecklades näringslivsbidragen, varför det året är unikt och därför uteslutet ur figuren.)

mer differentierat finansieringsmönster.

3.3 Riksorganisationens ekonomi 1960 - 1983

Dåvarande Högerpartiets riksorganisation hade vid 1960-talets ingång en solid ekonomi. Under åren 1963-1965 gick dock partiets centrala verksamhet med ett sammanlagt underskott på 5.7 miljoner kronor. Det tidigare egna kapitalet medförde att det balanserade underskottet 1965 stannade vid ca 1.6 miljoner kronor. Under valåret 1968 översteg utgifterna inkomsterna med nära fyra miljoner kronor och gav därmed riksorganisationen stora ekonomiska problem under de närmast följande åren. Partiets skulder uppgick vid 1968 års utgång till drygt nio miljoner kronor, medan tillgångarna stannade vid ungefär tre och en halv miljon. Det ekonomiska läget var så allvarligt att drastiska åtgärder i form av t ex personalinskränkningar blev nödvändiga. Trots de hårda bantningarna på utgiftssidan dröjde det till årsskiftet 1973/74 innan riksorganisationen kan sägas ha återvunnit en ekonomiskt godtagbar balans. Under andra hälften av 1970-talet byggdes, i takt med partiets valframgångar, återigen en solid ekonomi upp och det blev t ex möjligt för partiet att i relativt hög utsträckning fondera medel inför kommande valrörelser. Under valåret 1979 förbrukades t ex en under 1977-78 avsatt valfond på fem miljoner kronor.



Figur 3.8 Riksorganisationens ekonomiska balans 1960-1983.
Miljoner kronor.

Källor: Förvaltningsberättelser 1960-1983.

Figur 3.8 redovisar riksorganisationens utgående balans, dvs förhållandet mellan tillgångarna och skulderna, under åren 1960-1983.

Det mest iögonfallande är att verksamheten under valåret 1968 gick med en så pass stor förlust att det tycks ha fått effekt under flera därpå följande verksamhetsår. Effekten av detta underskott ter sig så stor att det finns anledning att se närmare på hur detta kunde uppstå, och vilka åtgärder som vidtogs från partiledningens sida för att komma till rätta med problemet.

3.3.1 Det ekonomiska debaclet 1968

I slutet av 1967 uppskattade partistyrelsen att 1968 års inkomster skulle uppgå till minst 12.5 miljoner kronor. Denna bedömning gjordes mot bakgrund av att de borgerliga partierna hade haft en viss framgång vid de kommunala valen 1966 och att i synnerhet Högerpartiet, enligt partistyrelsen, hade anledning att vänta sig medvind inför valet 1968.

En kostnadsbudget fastställdes inom ramen för de beräknade inkomsterna. Under de första månaderna under 1968 inflöt "väsentligt snabbare än väntat" ekonomiska bidrag från näringslivet. Opinionsundersökningar inför valet tycktes ha stärkt partiets optimism ytterligare, vilket föranledde beslut om nya utgifter. De sex miljoner som budgeterats för valrörelsen kom att uppgå till närmare åtta miljoner kronor. Tillsammans med nyanställningar och annat som följde i de nya utgifternas spår, skedde en budgetöverdragning med ca 2.5 miljoner

kronor. En extra belastning blev att inkomsterna började att avta och till slut uppgick till ca 1.3 miljoner kronor mindre än väntat. Enligt partistyrelsen märkte man detta rätt tidigt vilket föranledde "intensiva försök till neddragningar av kostnaderna, dock utan större verkan".⁴⁴

Det är tveksamt om *partistyrelsen* som sådan hade någon egentlig kontroll över den ekonomiska situationen under 1968. Den 15 oktober lämnade partiets direktör, Agne Wärnsund, en redogörelse i *förvaltningsutskottet* för partiet ekonomiska läge och framhöll då att kostnadsidan syntes motsvara budgeten, men att intäkterna torde komma att understiga de beräknade med ca två miljoner kronor.⁴⁵

Den 14 november återkom direktören till förvaltningsutskottet och meddelade att driftsförlusten per den 31 december troligen skulle uppgå till minst 2.5 miljoner kronor, varav en halv miljon var utgiftsöverskridanden.⁴⁶ Först den 20 december hade vidden av den ekonomiska tillbakagången klarnat någorlunda och förvaltningsutskottet kunde börja ana storleken på de ekonomiska problemen, som slutligen kom att bestå av ett driftsunderskott på nära fyra miljoner kronor.⁴⁷ Situationen bedömdes nu vara så allvarlig att förvaltningsutskottet beslöt att partistyrelsen i fortsättningen skulle erhålla en fortlöpande orientering i de ekonomiska frågorna.⁴⁸

Händelseförloppet i förvaltningsutskottet talar starkt för att partistyrelsen som sådan *inte* hade någon egentlig insyn i eller ens aning om de ekonomiska problem som partiet höll på att försätta sig i under valåret 1968. De ekonomiska frågorna diskuterades inte i partistyrelsen: "De dök upp först efter kraschen."⁴⁹ Det faktiska skeendet talar också mot partistirelsens uttalande att man tidigt hade anat vidden av de ekonomiska problemen.

Partistyrelsen blev istället vid sitt första sammanträde under 1969 (21 januari) informerad om den ekonomiska kris partiet nu hade försatt sig i. Yngve Holmberg anförde vid överläggningen att partiets ekonomiska problem betingades av en utveckling som sträckte sig över hela 1960-talet. Han pekade vidare på följande:

När statsstödet till partierna infördes sjönk bidragen från enskilda bidragsgivare och juridiska personer kraftigt (---) Samtidigt som bidragsbeloppen sjunkit har våra utgifter stigit med de allmänna prisstegringarna. Vi har inte förmått bygga upp en insamlingsverksamhet som kunnat möta det ekonomiska skeendet.⁵⁰

44. Uppgifter och citat ur partistirelsens förvaltningsberättelse för år 1968 s 3.

45. FU:s protokoll 1968-10-15 § 19.

46. FU:s protokoll 1968-11-14 § 30.

47. FU:s protokoll 1968-12-20 § 35.

48. Ibid § 37.

49. Stig Johansson 1982-09-08.

50. Partistirelsens protokoll 1969-01-21 § 36. Näringslivsbidragen hade, som

Det var i partiets hårda satsning inför valet 1968 orsaken stod att finna:

Av alla valkampanjerna var högerpartiets den mest genomplanerade, mest centraliserade och propagandatekniskt mest avancerade. Näst efter den socialdemokratiska var den också den mest påkostade och räknat per erhållen röst den dyraste.⁵¹

Stora belopp satsades inför valet på trycksaker, utsändningar, reklam och annonser. Det är svårt att ur partiets redovisning särskilja valkostnaderna under 1968 från övriga kostnader, men det belopp som satsades på extern information i olika former låg mellan 2.5 och 3 miljoner kronor. Dessutom kostade advokater och konsulttjänster närmare en miljon.

Sammantaget torde valkostnaderna ha legat någonstans mellan fyra och fem miljoner kronor, vilket var den största summan någonsin och det skulle också dröja innan partiet igen kunde satsa motsvarande belopp i absoluta tal räknat. Räknat i fasta priser framstår 1968 års satsning som en av de absolut största i partiets historia, troligen den största om valkostnaderna sätts i relation till övriga utgifter för riksorganisationen.

Partiets prekära ekonomiska situation blev snart ett ämne även för pressen. Rykten och spekulationer kom snart i svang och en del "affärer" under 1968 hällde också lite salt i redan öppna samarbetssår.⁵²

3.3.2 Saneringen

För att klara den, som det hette, "synnerligen svåra akuta likviditets-situationen", blev partiet tvunget att planera de kommande årens verksamhet utifrån drastiskt bantade kostnader. Ett viktigt led för att uppnå minskade kostnader var en minskning av personalen. Under 1968 var antalet anställda 157, under 1969 sänktes antalet till 113. Inskränkningarna genomfördes både regionalt och centralt. På lokal nivå var det främst MUF-ombudsmän i primärkommuner som sades upp. På partiets högkvarter var det i huvudsak politiskt verksam personal som fick lämna sina tjänster. Kostnadsbesparingarna under 1969 blev dock inte så stora som väntat, eftersom uppsägningarna i

vi tidigare sett, sjunkit med något över en miljon kronor, samtidigt hade emellertid drygt 3,5 miljoner kronor tillkommit i form av det statliga partistödet.

51. Olivecrona (1968) s 99.

52. Om partiets ekonomi, partiledarens Tunisienresa (som enligt tidnings-uppgifter kostade partiet 18 000 kronor extra för ett chartrat flygplan), Stenwrethaffären (en av partiets anställda försökte sälja namnlistor på bidragsgivare till bland andra socialdemokraternas partisekreterare) se t ex Dagens Nyheter (1969-02-19), Kvällsposten, Nya Wermlands Tidningen, Blekinge Läns Tidning, Barometern, Eskilstuna-Kuriren, Sydsvenska Dagbladet (alla 1969-02-20). Se även Bohman (1983) s 105f.

många fall inte kunde effektueras förrän några månader efter planerad tidpunkt.

Den enhet inom partiapparaten som drabbades hårdast var ungdomsförbundet. Enligt arbetsutskottets (som, enkelt uttryckt, var en efterföljare till det tidigare förvaltningsutskottet, se avsnitt 5.3) förslag skulle alla MUF:s 28 fälttjänster dras in. Partistyrelsen fastnade emellertid för att behålla sju av dessa. Åtgärden föranledde MUF:s dåvarande ordförande, Anders Björck, att i ett särskilt yttrande hävda att det fanns anledning att rikta en bestämd protest mot frågans handläggning, förslaget och beslutet.

MUF-ordföranden kommenterade också partiledningens tal om att orsaken till den uppkomna situationen skulle ligga i "föråldrade ekonomiska rutiner". Anders Björck påpekade att partiledningen hade haft sina positioner sedan 1965 och därför borde ha haft gott om tid för att vidta moderniseringar på den ekonomiska förvaltningens område.⁵³ Han hävdade dessutom senare att det absolut inte var MUF som hade slösat.⁵⁴

I slutet av mars 1969 var det dags för partirådet att sammanträda. Stark kritik riktades från länsförbundens representanter mot den bristande interna informationen. I den situation där partiet befann sig – stor ryktesspridning, dålig ekonomi, lågt väljarstöd, illvilligt intresserad motståndarpress etc – fann flera talare att kraven på den interna informationen måste ökas. Överhuvudtaget riktades besk kritik mot partistyrelsens och partiledningens sätt att hantera de ekonomiska frågorna:

Vi blev chockade. Vi kunde först inte tro att partistyrelsen under de senaste åren handlagt ärenden på detta sätt.⁵⁵

Partiets ledning var alltså hårt trängd under våren 1969. Den omedelbara likviditetskrisen löstes bland annat genom hjälp från Högers förlagsstiftelse, vars medverkan innebar att det skulle vara möjligt för partiet att vid behov teckna en större checkkredit i Svenska Handelsbanken.⁵⁶ Situationen blev akut i oktober samma år, eftersom det då saknades pengar till personalens löner. Partistyrelsen beslöt därför att uppdra åt partiordföranden att teckna krediten i Svenska Handelsbanken.⁵⁷

Ett led i försöken att komma till rätta med den underbemanning som

53. Partistyrelsens protokoll 1969-02-18 § 54.

54. Partirådets protokoll 1969-03-28--29 s 14.

55. Ibid s 12.

56. Stiftelsen erbjöd att ställa överhypotek i en revers jämte tillhörande pant i form av 392 aktier i Isaksons Boktryckeri AB, till partiets förfogande att användas som säkerhet för av partiet tecknat lån. Partistyrelsens protokoll 1969-04-29 § 77.

57. Partistyrelsens protokoll 1969-10-23 § 190.

de ekonomiska problemen medförde, var att försöka få hjälp med arbetskraft till partiets politiska och organisatoriska verksamhet från företag och organisationer. Partiets arbetsutskott sonderade terrängen och frågan ansågs vara mycket viktig eftersom 1969 års budget förutsatte att en sådan hjälp kunde erhållas. Tre sådana exempel har återgivits för författaren:

(1) När Staffan Burenstam Linder blev riksdagsman 1969 var han i hög grad näringslivets man. Han hade en egen insamlingsorganisation, som var organiserad genom Enskilda Banken. Ett eget kansli upprättades, på vilket det blivande statsrådet och den blivande partisekreteraren Georg Danell under en period var anställd.⁵⁸

(2) Innan Bertil af Ugglas blev partisekreterare efter Sam Nilsson, var han anställd på bank, men kom alltmer att ställas till partiets förfogande med bibehållen banklön.⁵⁹

(3) Efter en middag hos Kenne Fant ställde direktören i Skandinaviska Banken, Lars-Erik Thunholm, i utsikt för Gösta Bohman, att banken kunde tänka sig att anställa två yngre akademiker som redan från början skulle få arbeta politiskt som sekreterare åt riksdagsmän eller något liknande i en omfattning motsvarande ungefär 80 procent av arbetstiden. Gösta Bohman föreslog senare brevledes att banken skulle anställa Anders Wijkman och Per-Magnus Emilsson.⁶⁰

Dessa tre exempel visar, även om alla detaljer inte har varit möjliga att kontrollera, att denna form av finansiering förekom. Troligen blev den emellertid aldrig av den omfattning som från början var tänkt av partiledningen. Målsättningen i budgeten för år 1969 var en balansförbättring på en miljon kronor. De centrala intäkterna uppgick till närmare tio miljoner eller nästan 1.5 miljoner kronor mindre än under 1968. De egentliga verksamhetskostnaderna gick ned med nära fem miljoner kronor, vilket ju i stort sett tycks ha motsvarat de kostnader partiet hade haft för valrörelsen 1968. Anslagen till länsförbunden och närstående organisationer (MUF, MKF) sänktes från nära två miljoner kronor 1968 till under en halv miljon 1969. Driftsöverskottet för år 1969 blev nära 900 000 kronor, vilket med tanke på de balanssaneringar som gjorts väl svarade mot målsättningen. Problemet med det stora underskottet kvarstod dock inför 1970, som till råga på allt var ett valår.

Under 1970 uppgick de totala utgifterna till 10.5 miljoner kronor. Det motsvarade ca 70 procent av utgifterna 1968. Inkomsterna var drygt 12 miljoner, vilket var närmare en miljon mer än under 1968. Målsättningen inför 1970 var att nå ett driftsöverskott på två miljoner kronor. Resultatet blev ungefär 1.6 miljoner. Med tanke på att saneringen under

58. Eric Krönmark 1982-11-04. Se även Lagercrantz-Ohlin (1973) s 77.

59. Sam Nilsson 1982-09-06.

60. Uppgifterna ur brev från Gösta Bohman till Lars-Erik Thunholm daterat 1969-09-03. Förvarat på riksorganisationens arkiv.

åren 1969-70 i form av nedskrivningar av fiktiva tillgångar och åtaganden motsvarade ungefär en miljon kronor, fann partistyrelsen ändå en anledning till en försiktig optimism beträffande slutmålet. Detta var att nå full balans vid årsskiftet 1973/74. Även om valåret 1970 medförde en väsentlig neddragning av underskottet, upplevdes ändå priset i form av en underdimensionerad valkampanj som högt.

Målsättningen vad gällde ekonomin medverkade nämligen till en drastisk nedskärning av valkostnaderna. I runda tal förbrukades i direkta valkostnader 1.4 miljoner kronor, vilket svarade mot en tredjedel av utgifterna 1968. Runt en miljon sparades genom att partiet inte i samma utsträckning som under 1968 anlätade externa konsulter eller genomförde opinionsundersökningar. I övrigt lades betydligt lägre belopp ned på extern propaganda i form av annonser, trycksaker och annat valmaterial. Till detta kommer att bidragen till länsförbund och sidoorganisationer bara var en femtedel jämfört med 1968.

Partiets ekonomi var dock ännu inte på fötter. Mycket talar för att efterdyningarna av 1968 års verksamhet var så kraftiga att de påverkade partiets kampanjmöjligheter även under 1973 års valrörelse. Det var t ex inte möjligt för partiet att under åren 1971-72 avsätta några medel för valkampanjen 1973. Först 1974, när partiets ekonomi åter var i balans, kunde medel avsättas för en framtida valrörelse.

Under åren 1971 och 1972 innebar den centrala verksamheten att ett sammanlagt driftsöverskott på nästan 2.5 miljoner kronor nåddes och av den ursprungliga negativa balansen på drygt 5.5 miljoner kronor från 1968 återstod endast drygt 600 000 kronor inför valåret 1973. Partistyrelsen menade därför i sin förvaltningsberättelse för år 1972 att de ekonomiska svårigheterna som riksorganisationen hade haft att arbeta med var övervunna.

Ekonomin var emellertid fortfarande sådan att partiet också under 1973 års valrörelse var nödsakat att extra noga hålla igen på utgifterna.

Ett sätt att hålla nere riksorganisationens utgifter var att ta betalt av länsförbunden m fl för det producerade valmaterialet. Inget material skulle få skickas ut om det inte var beställt. Två skäl låg bakom nyordningen. För det första tog riksorganisationen in en del pengar på detta, eftersom den lade priset något över självkostnaden. För det andra tänkte man att hade väl länsförbunden betalat för materialet, så skulle de också på ett helt annat sätt än tidigare se till att det användes.⁶¹ Detta medverkade till att riksorganisationens nettoutgifter hölls nere, samtidigt som bruttoomsättningen var betydligt högre. Riksorganisationen lyckades också nå ett driftsöverskott under året på närmare en miljon kronor och kunde gå in i 1974 med en återvunnen ekonomisk balans.

Under resten av 1970-talet kunde partiet återigen bygga upp en solid ekonomisk ställning. Vid utgången av år 1980 uppgick t ex partiets

61. Eric Krönmark 1982-11-04.

skulder till ca hälften av tillgångarna.⁶² Till stor del kan återuppbyggnaden under andra hälften av 1970-talet tillskrivas det alltmer växande offentliga partistödet. Samtidigt var det säkert också så att partiet hade lärt av läxan från 1968 och sedan dess strävat efter att utveckla mer ändamålsenliga rutiner och budgetsystem.⁶³

3.4 Sammanfattning

Under 1960-talets första år stod partiets 25 största bidragsgivare för hälften av riksorganisationens intäkter. Denna andel sjönk under åren fram till början av 1970-talet. Samtidigt steg emellertid de stora bidragsgivarnas andel av de totala bidragen från näringslivet. Detta sammanhänge med att partiet, till en början mot sin vilja, också hade börjat komma i åtnjutande av det nya statliga partistödet.

Det offentliga stödet blev allt viktigare för partiet, men kom aldrig att bli så dominerande som företagsbidragen tidigare hade varit. Istället kompletterades finansieringen, sedan partiet i och med regeringsskiftet 1976 tackat nej till fortsatta bidrag från företagsamheten, med ett större uttag från medlemmarna och en ökad överföring av resurser från lokala och regionala nivåer.

Trots att partistödet började utbetalas under andra hälften av 60-talet, var det under denna tid som partiet försatte sig i en akut ekonomisk kris. Finanserna hade utvecklats negativt under hela 1960-talet, men det var den hårda satsningen inför 1968 års andrakammarval som accentuerade de ekonomiska svårigheterna.

De bristande resurserna ledde till en nedskärning av antalet anställda (främst av MUF-anställda), begränsade valrörelser, alternativa finansieringsformer och en allmänt större sparsamhet.

Händelseutvecklingen under 1968 satte också relationen mellan partistyreelse och förvaltningsutskott på prov. Partistyrelsen fick för första gången året därpå en större insyn i de ekonomiska frågorna och kunde därmed också överta inte bara det formella utan också det reella ansvaret för partiets ekonomi och förvaltning. Överhuvudtaget skänkte den vid denna tid katastrofala ekonomin en känsla av olust, vilken naturligtvis inte blev mindre av att problemen med finanserna accentuerades samtidigt som förlusterna var stora både medlems- och väljarmässigt.

62. Skulderna uppgick per den 31 december 1980 till ca 15.8 miljoner och tillgångarna plus det egna kapitalet i valfonder, reservfonder etc till ca 30.4 miljoner kronor.

63. Eric Krönmark 1982-11-04.

Interna konflikter

4.1 Inledning

En gemensam nämnare i diskussioner om begreppet konflikt är föreställningen om att det råder någon form av oförenlighet.¹ Den kan t ex existera avseende (minst) två parter krav, förväntningar, mål, intressen, aspirationer och handlingar. Oförenligheten kan sägas bestå i att dessa kan tillgodoses var och en för sig, men att de är omöjliga att tillfredsställa samtidigt.² Jag är i detta sammanhang endast intresserad av vad som har kallats manifesta och inte av s k latent konflikter.³ Det vill säga: deltagarna är inte bara medvetna om att en konflikt föreligger, utan de agerar också på ett sätt som äger en direkt relevans för konfliktens förlopp (konfliktbeteende). Robbins kvalificerar detta argument ytterligare genom att hävda att en konflikt innebär att A:s agerande medvetet syftar till att försvåra B:s måluppfyllelse.⁴

En konflikt bygger på motsättningar, spänningar, dissonanser, fiendskapskänslor, meningsskiljaktigheter etc. Dessa föregår, ger upphov till och påverkar konfliktens förlopp, men de är inte detsamma som konflikt. (De är ju t ex inte i samma grad oförenliga med samarbete.) Orsakerna till spänningarna etc torde emellertid vara nära relaterade till konfliktens källor.⁵

För våra syften är det tillräckligt att med konflikt mena: *En situation i vilken minst två deltagare strävar efter att tillgodose sina inbördes motstridiga*

1. North (1968), Wiberg (1976) s 8f, Tägil m fl (1977) s 90ff, Robbins (1983) s 288f, Zey-Ferrell (1979) s 295, Axelrod (1970) s 3, Dougherty & Pfaltzgraff (1971) s 139.

2. Tägil m fl (1977) s 90.

3. Om latent/manifesta konflikter se t ex Wiberg (1976) s 203f, Tägil m fl (1977) s 99f.

4. Robbins (1983) s 289.

5. Jfr resonemangen i Dougherty & Pfaltzgraff (1971) s 139.

mål, krav, intressen etc.⁶ Parterna är medvetna om oförenligheterna och vi kan därför sägas röra oss med *manifesta motsättningar*.

I ett förändringsperspektiv ter det sig relevant att ta hänsyn till konflikter, eftersom dessa ofta torde kunna utgöra källorna till förändring.⁷ Förändringar kan ofta bestämmas både i riktning och kvalitet av det sätt på vilket konflikter handläggs och löses. Svaret på konflikten utgör så att säga systemets nya tillstånd. Det är viktigt att notera att även om konflikter reduceras, minimeras eller löses, består den nya situationen av nya bindningar, vilka i sin tur kan ligga till grund för nya konflikter.

Det har också hävdats att konflikter är oundvikliga inom organisationer, eftersom olika parter koordineras med varandra vilket leder till att deras respektive självständighet begränsas. Så länge människor värdesätter frihet, kommer det att finnas en spänning mellan graden av individuell frihet och de krav på koordination och likformighet som ställs av organisationen för att den ska fungera effektivt.

Den organisatoriska strukturen är således inte enbart en källa till kontroll, integration, differentiering etc, utan också till konflikt.⁸ Mera preciserat talar litteraturen om olika faktorer bakom konflikt, vilka har det gemensamt att de är inbyggda i själva idén med att organisera: enskildas frustration, oförenliga mål eller intressen, rollkonflikter, det ömsesidiga eller ensidiga beroendet, den starka horisontella och/eller vertikala differentieringen, status och belöningskillnader och graden av gemensamt beroende av bristande resurser.⁹

Ofta uppstår konflikter som resultat av förväntningar. Människors oro, fördomar, rädsla och osäkerhet får dem att uppfatta ett fenomen som hotande, vare sig det verkligen förhåller sig så eller ej. Här, som alltid, är det sättet på vilket aktören definierar sin situation, snarare än den "objektiva situationen", som måste stå i centrum.¹⁰

Konflikter inom organisationer har inte bara olika källor. De kan också särskiljas med avseende på var och mellan vilka de äger rum. Zey-Ferrell och Hage är exempel på organisationsteoretiker som har

6. Definitionen bygger delvis på Coser (1971) s 8.

7. Aldrich (1979) s 91, Tolbert & Zucker (1983) s 26.

8. Jfr resonemangen i Dubin (1966) s 288f, Hodgetts & Altman (1979) s 346, Litterer (1972) s 326, North (1968), Mills (1967), som kortfattat beskriver den grupp-sociologiska konfliktmodellen s 14f, Zey-Ferrell (1979) s 295 och Sjöstrand (1979) s 33.

9. Aldrich (1979) s 91ff, Hodgetts & Altman (1979) s 348ff, Mills (1967) s 15, Robbins (1983) s 294ff, Zey-Ferrell (1979) s 299 ff.

10. Inom sociologin talar man i detta sammanhang om Thomas-teoremet (efter den amerikanske sociologen W I Thomas): Om människan definierar sin situation som verklig, kommer den att bli verklig till sina konsekvenser. Om Thomasteoremet se t ex Coser (1971) s 106, Tucker (1981) s 176. Jfr även resonemangen i Coser (1968), North (1968), Falkowski (1979) s 50, Tucker (1977) s 384f, Robbins (1983) s 288.

NIVÅ

MESO (Professionella konflikter mellan grupper,
avdelningar etc.)

MICRO (Professionella konflikter mellan rollinnehavare)

INDIVIDUELL (Personliga konflikter mellan individer)

Dessa konflikter kan ha olika RIKTNING, antingen
HORIZONTELL (Konflikter på samma hierarkiska nivå), eller
VERTIKAL (konflikter mellan olika hierarkiska nivåer).

Tablå 4.1 Inomorganisatoriska konflikters nivåer och riktningar

behandlat detta problem.¹¹ Kombinerar man deras resonemang, kan frågan om konflikters nivåer och riktningar differentieras på ett sådant sätt som görs i tablå 4.1.

De individuella konflikterna är inte av primärt intresse för denna studie, *såvitt de inte utvecklas till att bli något annat*. Fokus ligger snarare på vad som har kallats "major incidents", dvs sådana konflikter som inbegriper en större andel av den totala organisationen.¹² I ovanstående termer skulle det således främst röra sig om meso-konflikter.

Även om konflikter tenderar att börja som mera begränsade drar de gärna till sig ett ökat antal deltagare. För att förstå en konflikt måste man ta hänsyn till publiken, hävdar t ex Schattschneider. Den kan tänkas agera på ett sätt som påverkar konfliktens utgång. Publiken är överväldigande till sitt antal. Konfliktens spänning smittar av sig och varje förändring av antalet konfliktdeltagare påverkar utgången.¹³ I TV-åldern har publiken vuxit dramatiskt.¹⁴

Konflikter inom organisationer ses emellertid inte bara som oundvikliga, utan kan också (om de handhas på ett riktigt sätt) ha positiva effekter. Inomorganisatoriska konflikter kan ingjuta ny energi, legitimera oortodoxa handlingar och destabilisera maktstrukturen på ett för organisationen lyckligt sätt. De kan också, genom att de kastar in organisationer i obekanta situationer, medverka till att legitimera ovanliga experiment och ge en framtida ökad kunskap. Om olika krav och intressen får komma till synligt uttryck ("stötas och blötas"), kan det leda till att grunderna för splittringen uppdagas och därför kan elimineras. Därmed bidrar konflikten inte enbart till att upprätta en enighet, utan också till att förstärka sammanhållningen och koordinationen. Konflikter kan därför vara vitaliserande, i varje fall på längre sikt.¹⁵

11. Zey-Ferrell (1979) s 299ff, Hage (1980) s 324ff.

12. Corwin (1969) s 512.

13. Schattschneider (1960) s 2.

14. Om TV:s roll i exponerandet av interna konflikter, se Rubin (1976) s 154ff.

Även rent personliga konflikter kan enligt Simmel ha positiva sidor:

...en individs opposition mot en medlem i hans grupp (är) i och för sig ingen enbart negativ social faktor, emedan den oftast utgör det enda medel som möjliggör samvaro med egentligen outhärdliga personer.¹⁶

Genom oppositionen erhåller den enskilde en känsla av att inte vara helt nedtryckt i sin relation med den andre. I andra fall kan konflikten sägas vara funktionell även om den tar sig mer dramatiska uttryck:

Det är god hushållning, Mr Luciano, att kapa av den ruttna grenen för att rädda trädet.¹⁷

Det verkar emellertid rimligt att anta att under den tid som en konflikt pågår så sjunker organisationens prestationsnivå. Konflikten kan naturligtvis också ha sin grund i en upplevelse av att organisationens prestationsnivå har sjunkit. Vad gör den enskilde när han konfronteras med en försämring av organisationens prestanda?

Albert O Hirschman presenterade i en klassisk studie en i huvudsak rationalistisk modell över det individuella beslutsfattandet i sådana situationer. Hirschman menade att det fanns två alternativ. Det första var det traditionella inom de ekonomiska vetenskaperna: *sorti* (exit), dvs att en klient eller kund lämnar organisationen eller slutar att köpa en organisations produkt. Det kompletterande alternativet var mer politiskt till sin karaktär: att *protestera* (voice), dvs att genom att göra sin röst hörd försöka ändra på missförhållandena. Valet mellan *sorti* eller protest komplicerades i Hirschmans analys av en teori om lojalitetens inverkan. I korthet kan denna sägas innebära att lojaliteten i regel håller *sortin* nere och istället tenderar att aktivera protesten.¹⁸

Det intressanta är emellertid inte bara i vilken grad olika alternativ väljes i olika situationer. Av intresse är också frågan om organisationens känslighet för protest. Aldrich hävdar att känsligheten beror på organisationsledningens svar på två frågor:

Will voice ultimately lead to exit, and, if exit is impossible (because of lack of alternatives), will voice escalate and interfere with the organization's essential activities?¹⁹

Det är troligt att behovet av åtgärder från ledningens sida växer ju fler som protesterar, ju enigare de är, ju centralare protestens källa är

15. Jfr resonemangen i Coser (1968), Coser (1971), Hodgetts & Altman (1979) s 346, Litterer (1972) s 326, Robbins (1980) s 362, Zey-Ferrell (1979) s 307f, Sjöstrand (1979) s 223, Robbins (1983) s 289.

16. Citerad i Coser (1971) s 38.

17. Syster Maria Vaughan till Lucky Luciano i Higgins (1983) s 79.

18. Hirschman (1972). Hirschmans bok blev mycket omdiskuterad. Se t ex Social Science Information vol 13 (1974) s 7-80, Barry (1974), Birch (1975), Heidar, Hellevik & Nilson (1975), Laver (1976).

19. Aldrich (1979) s 239.

placerad, ju mer protesten rör fundamentala problem, ju intensivare protesten är, ju snabbare den vinner terräng och ju större risken för sorti är. Än större blir behovet om den eventuella sortin också kan leda till inträde i konkurrerande partier.

Både den naturliga och den konstlade lojaliteten, vilka i partipolitiska sammanhang bägge tycks rymmas inom begreppet *partidisciplin*, torde leda till att den offentligt hörda protesten dämpas. Inom politiska partier sker detta utifrån en önskan om att inte offentliggöra en bristande sammanhållning eller att inte negativt påverka en i övrigt god partisammanhållning.

Inom partierna torde det, alldeles oavsett hur starka eller många konflikterna är, i grunden råda enighet om en sak: vikten av att partiet inte visar upp en splittrad bild utåt. En viss, om än konstlad, enighet måste kunna visas. Den enighet, som kan tyckas nödvändig för att nå en elementär stabilitet i hägnet av en fundamental intern konflikt, behöver inte vara mer än minimal. Denna minimala enighet är en produkt av konflikten. Detta förhållande har kallats "negativ konsensus", eftersom den härrör från oenighet.²⁰ Partier använder ofta sin propagandaapparat för att internt försöka reducera eller eliminera splittringen och externt för att försöka dölja den.²¹ En vanlig metod i det senare fallet tycks vara att förneka splittringen eller, om det inte skulle vara möjligt, åberopa det demokratiska värde som ligger i att partiet "har högt i tak".

Det är emellertid inte bara inom det faktiska partilivet som partisammanhållningen framstår som viktig. Även inom partiforskningen betraktas ofta sammanhållning som något värdefullt för partierna. Sjöblom t ex menar att partisammanhållning är ett av de grundläggande strategiska målen för partier som verkar i flerpartisystem.²² Blondel nämner sammanhållning som ett av de fundamentala krav som kan ställas på en ideal partiorganisation. Om behovet av sammanhållning råder det enligt Blondel inga delade meningar. Ett dåligt sammanhållet parti betraktas med misstro inte bara av motståndare utan också av sympatisörer och koalitionspartier. Insikten om detta medverkar till att partiledningar ofta finner gehör för sina upprop om enighet och samling. Samtidigt pekar emellertid Blondel på att vi egentligen inte vet på vad sätt och i vilken grad bristande sammanhållning är olycklig för partier. Skillnaderna i t ex väljarframgång mellan eniga och oeniga partier är sällan testade.²³

Nu är det ju inte så att det alltid inom vissa partier finns mer konflikter än inom andra. Konflikter är ofta koncentrerade till vissa tidsperioder av organisationernas liv. Empiriskt kommer den fortsatta

20. Om begreppet "negativ konsensus" se Bensman & Preece (1970) s 142ff.

21. Sjöblom (1968) s 155.

22. Ibid s 85ff. Sjöbloms behandling av partisammanhållning som mål blev ett diskussionsämne. Se Statsvetenskaplig Tidskrift 1969:1, 4, 1970:1.

23. Blondel (1978) s 138-139, se även Sjöblom (1968) s 87f, Katz (1980) s 3, 6ff.

framställningen att uppehålla sig vid 1960-talet, eftersom det var vid denna tid som det dåvarande Högerpartiet upplevde mer av bristande sammanhållning, splittringar och konflikter.²⁴

När Gösta Bohman berättar om 1960-talet i sina memoarer gör han det under rubriken "Det dystra decenniet".²⁵ Till grund för Bohmans skildring ligger de tre partiledarskiften som ägde rum under perioden. I ett konfliktperspektiv ter sig dessa partiledarbyten relevanta, eftersom de kan ses som manifestationer av olika typer av mer eller mindre allvarliga interna stridigheter.

I detta sammanhang kan jag bara ytterligt kortfattat redogöra för händelseförloppen. Jag kommer därvid att lägga tonvikten på att försöka komplettera den bild som t ex framkommer i Gösta Bohmans memoarer.²⁶ De kronologiska redogörelserna följs av en mer principiellt hållen diskussion om vilka faktorer som låg bakom avgångarna och vilka försök till lösningar som förekom under konflikterna.

I och med att partiledarskiftena står i centrum för kapitlet kan framställningen sägas vara känslig, eftersom flera av de centralt inblandade personerna fortfarande är känslomässigt engagerade i de händelser som diskuteras. Partiledarbytenas avgörande betydelse, inte bara för partiets politiska kurs och framtoning, utan också för partiets interna utveckling, nödvändiggör att den övriga framställningen kompletteras med en beskrivning av dessa centrala skeden i partiets historia. Kunskaperna om hur partiledare avsätts, byts ut och utses är också väsentliga för vår förståelse av politiska partiers interna dynamik och handlingsmönster.

4.2 Bakgrundsskisser – tre fall av partiledarskiften

24. Detta betyder inte att 1970-talet var helt fritt från meningsmotsättningar. Det rädde t ex starkt delade meningar inom partiet under SACO-konflikten 1971 och i anledning av "Torekovskompromissen" 1972 (i vilken statschefens ställning i den nya författningen fastslogs). Om detta se Bohman (1984) s 41-58. De intervjuer som har gjorts i anslutning till avhandlingen pekar emellertid tillsammans med memoarlitteraturen, protokollsmaterialet, pressmaterialet etc enstämmigt på att konflikterna under 1960-talet var både flera och djupare.

25. Bohman (1983) s 27-153.

26. Den redogörelse som Gösta Bohman ger stämmer väl överens med den beskrivning som har framkommit i det intervjuarbete med en rad personer som här har företagits. Denna "inomorganisatoriska historiebeskrivning" tycks det råda god samstämmighet om. Med komplettering avses därför främst att framställningen i vissa stycken baserar sig på ett annat material. Detta gäller även i förhållande till dåvarande partistyrelseledamoten Christer Wahlgrens beskrivning av händelserna runt partiledarskiftet 1961. Wahlgren (1970) s 218-224.

4.2.1 Augusti 1961

Redan efter andrakammarvalet 1956 hade Jarl Hjalmarson antytt en önskan om att få lämna ordförandeskapet i Högerpartiet.²⁷ Två år senare hade han återigen fört fram denna tanke, men efter övertalning lovat att stanna minst ett år till.²⁸ Under valrörelsens slutspurt 1960 var partiets andre vice ordförande Gunnar Heckscher orolig för att Jarl Hjalmarson efter valet återigen skulle ta upp tankarna på att avgå.²⁹ Partisekreteraren Gunnar Svärd hade redan före valet antytt att han för sin del ämnade att avgå efter valet.³⁰ Heckscher var orolig för att detta skulle kunna påverka Jarl Hjalmarsons inställning.³¹

Andrakammarvalet 1960 innebar slutet på en hel serie framgångsrika val. Partiet gick tillbaka tre procentenheter jämfört med riksdagsvalet 1958 och förlorade sex mandat. Efter valet höjdes många kritiska röster mot vad som benämndes "den kärva linjen". Kritiken blev särskilt hård vid partirådets möte den 11 oktober. Det var främst ställningstagandena angående ATP-frågan, barnbidragsfrågan, indragning av fria läroböcker och skolmåltider, minskning av bostadssubventionerna samt av statens anslag till sjukförsäkringssystemet och kommunerna som utsattes för kritik. I mångt och mycket uppfattades denna politik ha burit partisekreterarens signum och det var också han som "fick stå i skottgluggen".³² Politiken ansågs ha varit bristfälligt förankrad och partiet omprövade efterhand sin inställning vad avser t ex det obligatoriska tjänstepensionssystemet och kravet på avskaffande av det första barnbidraget.

I sin dagbok refererar Gunnar Heckscher ett samtal med Jarl Hjalmarson i november 1960, under vilket Hjalmarson tagit upp frågan om sin avgång. Heckscher hade fått intryck av att Hjalmarson varit "mycket bestämd på att göra det".³³

Runt årsskiftet skrev Hjalmarson ett brev till partiets gruppleddare i första kammaren Knut Ewerlöf, i vilket han förklarade att han bestämt sig för att avgå och att han ville göra det direkt efter vårriksdagens slut. Beslutsamheten var dock inte total och under våren, vid slutet av riksdagen och tiden närmast efter följde en period under vilken Jarl Hjalmarson hade svårt att bestämma sig för hur han egentligen skulle göra.

27. Gunnar Heckschers dagbok 1961-01-16.

28. Ibid. Se även partistyrerelsens protokoll 1961-08-22 bilaga 1.

29. Gunnar Heckschers dagbok 1960-09-14.

30. Ibid 1960-09-17.

31. Ibid 1960-10-21.

32. Citat Bohman (1983) s 58. Om detta se även Loman (1979) s 78ff, Cassel (1974) s 173, Hadenius m fl (1971) s 245f. Det har även påtalats i intervjuer: G Heckscher 1982-03-10, S Johansson 1982-09-08, N Hellström 1982-09-13, S Nilsson 1982-09-06, B Lundgren 1982-09-07.

33. G Heckschers dagbok 1961-01-16. Jfr Cassel (1974) s 171.

Den 6 juli talades Hjalmarson och Gunnar Heckscher vid. Hjalmarson hade ännu inte bestämt sig. Han menade dock att han inte ville ställa sig i den situationen att han själv satt kvar samtidigt som Gunnar Svärd gick, eftersom det då kunde uppfattas som att han övergav sin partisekreterare. Han menade därför att det borde vara ett villkor för att han skulle stanna kvar att även Svärd gjorde det.³⁴

Den 11 juli träffades Hjalmarson och Heckscher igen. Jarl Hjalmarson hade då talat med sin hustru, som bestämt hade sagt att han skulle avgå. Han hade också talat med Gunnar Svärd, som sagt att han för egen del inte kunde tänka sig att sitta längre än till årsskiftet. Under dessa förhållanden var Hjalmarson på det klara med att han skulle avgå.³⁵

Efter detta samtal hade Hjalmarson tagit kontakt med partiets förste vice ordförande, Leif Cassel, och uppmanat denne att rådgöra med sin läkare. Cassel hade nämligen flera gånger haft besvär av magsår.³⁶ Cassels läkare ville varken tillråda eller avråda och vid ett samtal med Gunnar Heckscher i Köpenhamn den 2 augusti 1961, meddelade Cassel att han kunde tänka sig att ställa upp, men att han inte ville binda sig för uppgiften mer än två år. Denna lösning fann Heckscher principiellt olycklig. Tanken från Hjalmarsons och Svärds sida var, menade Heckscher i dagboken, att man skulle få ett par år på sig att föra fram någon som kunde byggas upp för ledarskapet. Bland de namn som nämndes fanns Rolf Eliasson, Tage Magnusson och Gösta Bohman.

Den 4 augusti träffades Hjalmarson, Svärd, Heckscher och Ewerlöf. Resultatet av sammankomsten blev att de skulle försöka nå Leif Cassel (som var på biltur i Sydeuropa), och meddela att de skulle bli glada om han tog partiledarskapet under förutsättning att det varade minst över 1964 års andrakammarval och gärna längre.³⁷

Den 14 augusti meddelades Heckscher att man lyckats nå Leif Cassel och att denne hade svarat att han i varje fall allvarligt ville överväga möjligheten att ta uppgiften över 1964 års val.³⁸ Två dagar senare sammanträffade Hjalmarson, Svärd och Heckscher. Cassel hade nu meddelat att han var beredd att ställa upp över 1964 års val, men som villkor hade han ställt att det inte skulle bli någon strid om hans namn. Heckscher tillfrågades om han var beredd att säga att han inte stod till förfogande. Man kom överens om att Heckscher skulle förklara att han inte var beredd att ställa upp som motkandidat till Cassel, men att det

34. Uppgifterna om tiden från årsskiftet fram till den 2 augusti är, om inget annat sägs, ur Gunnar Heckschers dagbok 1961-08-03.

35. Att Eywors Hjalmarsons inställning starkt påverkade Jarl Hjalmarsons beslut framgår också i Cassel (1974) s 171 och Bohman (1983) s 60.

36. Leif Cassel opererades först strax före jul 1960 för magsår. Medborgaren 1961:3 s 10.

37. Gunnar Heckschers dagbok 1961-08-04.

38. Ibid 1961-08-14.

därvid inte skulle användas någon formulering som innebar att han inte under några omständigheter skulle stå till förfogande.

Samtidigt framförde Hjalmarson en ny tanke som gick ut på att han själv skulle gå över till första kammaren och ta över ledningen av förstakammargruppen och samtidigt stanna kvar, om inte som ordförande i riksorganisationen, så i varje fall som ordförande i förvaltningsutskottet. Gunnar Heckscher var helt emot detta förslag och menade att det allmänt skulle uppfattas som att Hjalmarson och Svärd stannade kvar i kulisserna och sköt Cassel framför sig, vilket troligen skulle vara olyckligt för partiet.³⁹

Partistyrelsen och förtroenderådet kallades till gemensamt sammanträde tisdagen den 22 augusti 1961. Hjalmarson inledde överläggningarna med att läsa upp en skrivelse i vilken han avsåg sig partiledarskapet.⁴⁰ Därefter framförde han som ett gemensamt förslag från Ewerlöf, Svärd och sig själv, Leif Cassels namn till ordförandeposten. Varken Cassel eller Heckscher var närvarande vid sammanträdet, men Heckscher hade enligt överenskommelsen den 16 augusti skrivit ett brev i vilket det framgick:

...att budet i första hand bör gå till Leif Cassel. Är han beredd att åta sig, ställer jag under inga förhållanden upp som motkandidat till honom.⁴¹

Under diskussionen visade det sig emellertid att både Heckscher och Cassel hade sina förespråkare. Diskussionen resulterade i en omröstning. Gunnar Heckscher fick 14 röster, Leif Cassel sju och en röst var blank.⁴² På kvällen samma dag skrev Gunnar Heckscher i dagboken:

Under sammanträdet kom det telefon från Jarl Hjalmarson. Han meddelade att förtroenderådet och partistyrelsen med betydande flertal önskade att jag skulle åta mig det politiska ledarskapet och frågade på deras uppdrag, om jag var beredd att göra det för den händelse Leif Cassel då inte stod till förfogande i den situationen. Jag svarade att om det var ett flertal inom båda organen och om saken alltså kunde ordnas på ett sådant sätt, att det inte blev någon konfliktsituation eller eljest någon plågsam situation i förhållande till Leif Cassel, så var jag beredd att åta mig. Sedan frågade Jarl Hjalmarson om hur jag såg på tanken att han skulle stå kvar som ordförande i riksorganisationen. Jag svarade att det ansåg jag i det här läget var utomordentligt önskvärt, därför att det skulle markera att här inte var någon brytning mellan olika riktningar utan bara ett personskifte. Det beskedet framförde jag också till Erik Hagberg, som hade fungerat som ordförande i den här församlingen i Jarls frånvaro, när man behandlade det ärendet.⁴³

39. Ibid 1961-08-16.

40. Protokoll fört vid sammanträde med Högerpartiets partistyrelse och riksdagshögerns förtroenderåd 1961-08-22, bilaga 1.

41. Ibid bilaga 2.

42. Ibid § 3 samt bilaga 3. Den blanka rösten var riksombudsmannens. Hans personlige kandidat var Gunnar Heckscher. Nils Hellström 1982-09-13.

Sammanträdet voterade om förslaget att vädja till Jarl Hjalmarson att stanna kvar som ordförande i riksorganisationen. Majoriteten beslöt med röstsiffrorna 12-9 att en sådan vädjan skulle göras.⁴⁴ Partisekretären meddelade under diskussionen att en sådan vädjan troligen inte skulle behöva vara utsiktslös. Leif Cassel, som likt Heckscher inte deltog i sammanträdet, meddelade i sin tur att han intog samma ståndpunkt som Heckscher tagit visavi honom och därför inte ville ifrågakomma som motkandidat till Heckscher.

Dagen efter sammanträdet togs det på olika håll inom partiets ledande skikt kontakter med företrädare för näringslivet i syfte att få fram de ekonomiska förutsättningarna för att behålla Jarl Hjalmarson i organisationens ledning. Gunnar Heckscher talade t ex med Tore Browaldh och Bertil Kugelberg. Resultatet var emellertid tämligen negativt.⁴⁵

Samma kväll tog det hela en ny vändning i och med att det stod klart att Leif Cassel kvarstod som kandidat. Detta innebar att den sedan långt tidigare inkallade extra riksstämman, fem dagar senare skulle stå inför ett val mellan två kandidater.

Det reella avgörandet föll i två omgångar. På söndagen den 27 augusti skedde voteringar i förtroenderåd och riksdagsgrupp. I det förstnämnda organet fick Cassel sju röster mot Heckschers sex. Majoritetsförhållandet i riksdagsgruppen var emellertid det omvända: Heckscher fick 33 röster mot 17 för Cassel.

Måndagen den 28 augusti var det extra partistämma. Denna hade ursprungligen inkallats för att dryfta Gimo-skolans framtid, men hade nu fått ett betydligt brännbarare ämne på dagordningen. Under huvudfrågans behandling satt de två kandidaterna på Konserthusets trappa och åt frukt. Inne på stämman gick frågan till votering, som resulterade i att Gunnar Heckscher utsågs till ny partiordförande med 164 röster mot Cassels 33. Leif Cassel utsågs enhälligt till förste vice ordförande och till andre vice ordförande valdes enhälligt riksdagsman Rolf Eliasson. Valen gällde ordförandeskapen i både riksdagsgrupp och riksorganisation, då Jarl Hjalmarson till slut avböjt att stå kvar som ordförande i riksorganisationen. Han kvarstod dock i partistyrelsen.

4.2.2 Juni 1965

Gunnar Heckschers tal vid öppnandet av riksstämman i Östersund i

43. Gunnar Heckschers dagbok 1961-08-22.

44. Protokoll fört vid sammanträde med Högerpartiets partistyrelse och riksdagshögerns förtroenderåd 1961-08-22, bilaga 3 s 4. Det var alltså inte som Medborgaren efteråt meddelade sina läsare (1961:31 s 1): "Partistyrelsen och förtroenderådet riktade dock en enhällig och enträgen vädjan till honom (Jarl Hjalmarson) att (...) kvarstå som ordförande i partiorganisationen."

45. Gunnar Heckschers dagbok 1961-08-23.

juni 1964 innehöll ett skarpt angrepp mot den fondbildning som blivit ett av ATP-reformens huvudresultat. Heckscher menade att antingen skulle man sluta med att bygga upp fonderna och erkänna att de var helt tillräckliga ur pensionssynpunkt eller också skulle systemet göras om så att även de allra äldsta skulle få del av dessa medel.

Talet blev vad man brukar kalla en valbomb. Internt låg de initiala problemen främst i att talet inte hade diskuterats med några av partiets beslutande instanser. Heckschers utspel kom därför som en överraskning även för centrala grupper inom partiet.⁴⁶

Ett annat problem för partiet vid denna tid var den samlingsorganisation som växte fram i fyrstadsregionen under beteckningen Medborgarlig Samling (Mbs). Existensen av Mbs var inte bara ett lokalt (det fanns två konkurrerande högerföreningar i Lunds stad), utan även ett nationellt problem. Ungdomsförbundet önskade en betydligt hårdare hållning gentemot Mbs än vad som förespråkades av partiledaren, vars tanke snarare tycks ha syftat till ett "infångande av mbs".⁴⁷ Förhållandet till Mbs skapade också vissa meningsskiljaktigheter inom partipresidiet.⁴⁸

En besvärande faktor var också att en begynnande mittensamverkan försatte partiet, trots partiledarens strävanden, i ett ensamläger. Diskussionen kom vid denna tid alltmer att föras i termer av mörk- respektive ljusblå, vilket ju är en terminologi som i sig själv bär frön till motsättningar.

Efter det misslyckade andrakammarvalet hösten 1964 träffades den sk "Svärdsorden" (en grupp högerredaktörer med förre partisekreteraren Gunnar Svärd i spetsen) för att diskutera partiledarskapet. Partisekreteraren Yngve Holmberg hade därvid, på frågan om han själv kunde tänka sig att ställa upp som kandidat, svarat ja "utan ett ögonblicks tvekan".⁴⁹

Runt nyåret 1964-1965 aktualiserade Gunnar Heckscher själv tanken på att han skulle avgå. Han blev emellertid avrättad.⁵⁰

Partiledarens allmänna kompromissvilja ("Jag är en obotlig kom-

46. Om ATP-utspelet i detalj se Ortmark (1968) s 200ff, som ger en skildring som Gunnar Heckscher vid interju 1984-04-06 i allt väsentligt godkände. ATP-utspelet har påpekats av F Björkman 1982-09-14, N Hellström 1982-09-13, S Johansson 1982-09-08, E Krönmark 1982-11-04, T Lundgren 1982-09-06, S Nilsson 1982-09-06.

47. Formuleringen ur brev från riksdagsman Ivar Virgin till Gunnar Heckscher daterat 1964-12-31. Om ungdomsförbundets hållning E Krönmark 1982-11-04. Om partiet kontra Mbs se Johansson (1971) s 3, Bohman (1983) s 66ff.

48. Cassel (1974) s 175.

49. G Heckscher 1982-03-10, Bohman (1983) s 81, brev från en av de närvarande tillsänt Gunnar Heckscher 1981-07-19.

50. G Heckscher 1982-03-10, Bohman (1983) s 81. Heckscher även i Stockholms-Tidningen 1965-03-12 och Svenska Dagbladet 1981-07-19.

promissarie”)⁵¹ fick sitt politiska uttryck i bland annat en önskan om ett närmare samarbete med mittenpartierna. För detta kritiserades han vid ett partistyrelsesammanträde i januari 1965:

Vi måste sluta med att ständigt och jämt fria till de andra borgerliga partierna när vi ändå alltid får korgen.

Vi skall inte tala så mycket om samarbete utan istället handla...

Vi skall föra en högerpolitik – gärna en måttfull sådan, men en klar högerpolitik.⁵²

Redan tidigt efter valet 1964 stod det klart att Gunnar Heckschers gallstensbesvär var av den arten att en operation var nödvändig. Det beslöts att denna skulle äga rum under februari, eftersom det ansågs skulle kunna vara en relativt lugn månad. Det blev den inte. Under sjukhusvistelsen kom kraven på partiledarens avgång att ta mer definitiva former.

Partistyrelsens förvaltningsutskott beslöt att ge partiledaren ”silkes-snöret”. I slutet av månaden överlade partiets förste vice ordförande Leif Cassel, partisekreteraren Yngve Holmberg och riksdagsman Ivar Virgin. Cassel meddelade att FU hade beslutat att ge Virgin i uppdrag att tala med Heckscher för att överbringa beskedet. Virgin menade emellertid att han i och för sig kunde tänka sig att åta sig ett sådant uppdrag, men att han i så fall ville ha ett klarare mandat i form av protokoll eller dylikt från hela partistyrelsen.⁵³

Partistyrelsen sammanträdde sedan två gånger den 3 mars. Det första sammanträdet startade klockan 16.00. Vid detta sammanträde presiderade Gunnar Heckscher. På kvällen samlades emellertid alla de övriga ledamöterna utan hans vetskap på restaurant La Ronde i Stockholm. Sammanträdet resulterade i ett sådant protokoll som Ivar Virgin hade efterlyst. Beslutspunkten hade följande lydelse:

Efter diskussion, varvid samtliga närvarande yttrade sig, beslöt styrelsen enhälligt att uppdraga åt Ivar Virgin och Allan Hernelius att inom en vecka hänvända sig till partiordföranden samt på partistyrelsens uppdrag hemställa, att partiordföranden med hänsyn till rådande förtroendekris måtte överväga att icke låta sig ånyo nomineras till ordförande.⁵⁴

Att situationen inom Högerpartiet var besvärlig hade redan tidigare stått klart för dagspressen, vilken berättade om partiet under rubriker som: ”Sönderfallet fortsätter”, ”Högerpartiet exploderar”, ”Familjegrälet”, ”Hot mot h”, ”Parti i upplösning”, ”Hela högern gungar”.⁵⁵ Flera

51. Denna självbekännelse är ett citat av en deklaration gjord inför elever på Socialinstitutet våren 1947. Uppgift från en dåvarande elev, Gillis Albinsson.

52. Diskussionsprotokoll fört vid Högerpartiets partistyrelse 1965-01-07 § 2.

53. Ivar Virgins anteckningar 1965-03-07.

54. Protokoll fört vid extra sammanträde med Högerpartiets partistyrelse 1965-03-03, § 1.

tidningar hade också på ett tidigt stadium spekulerat i ett partiledarskifte.⁵⁶

Dagen efter det extra sammanträdet med partistyrelsen mötte Ivar Virgin och Allan Hernelius partiledaren. Virgin berättar i sina anteckningar:

Jag meddelade GH om uppdraget och sade att jag åtagit mig det därför att jag delade partistyrelsens uppfattning. Min personliga omsvängning från att (under protest) stödja GH till att vilja arbeta för att få bort honom kom då artikeln i VJ publicerades, där han beskyller sina partikamrater som vill driva högerpolitik bl.a. för att vara besatta av fördomar.⁵⁷

Tisdagen den 9 mars samlades riksdagsgruppens förtroenderåd. Heckscher meddelade sin avsikt att träda tillbaka. Förtroenderådet vädjade emellertid till honom att stå kvar som ordförande i riksdagsgruppen under vårriksdagen. Heckscher svarade nej. Men efter att riksdagsgruppen dagen efter sammanträtt och förhandlingar skett med Heckscher, ställde han upp på att stå kvar som politisk ledare under hela vårriksdagen.⁵⁸ En kommuniké utarbetades i vilken det hette att Heckscher valt att avgå på grund av att han ansåg sig ha misslyckats i sina samlingssträvanden gentemot de övriga borgerliga partierna, eftersom detta inte hade mött något gensvar från deras sida.⁵⁹

Även denna gång fördes en diskussion om en uppdelning av partiledarskapet i en politisk och en organisatorisk ordförande.⁶⁰ Den mest radikala lösningen i den nya situationen föreslogs av Kvälls-

55. Östergötlands Folkblad (s) 1965-02-12, Kvällsposten (ob lib) 1965-02-14, Norrländska Socialdemokraten 1965-02-09, Expressen (lib) 1965-02-11, Norrländska Socialdemokraten (1965-02-25), Stockholms-Tidningen (s) 1965-03-06.

56. Se t e x Kvällsposten (ob lib) 1964-06-18, Östergötlands Folkblad (s) 1965-01-25, Ny Tid (s) 1965-03-05, som meddelade sina läsare att det var riskabelt för Gunnar Heckscher att vara sjukskriven, eftersom det ryktades att partiet såg sig om efter en efterträdare.

57. Ivar Virgins minnesanteckningar 1965-03-07, även citerade i Bohman (1983) s 84f. Vecko-Journalen hade i nr 2 1965 en specialbeställd undersökning rörande bland annat väljarnas inställning till ett sammanslaget borgerligt samlingsparti. I nästföljande nummer fick Gunnar Heckscher möjlighet att kommentera undersökningen. Han sade då: "Med på visst sätt bedriven politik skulle ett mittenparti kanske kunna beröva högern dess framstegsvänliga element och där istället samla alla dem som främst drivs av sina fördomar. Ett sådant högerparti bleve "extremt" i verkligheten och inte bara i Expressens terminologi. Det skulle också kunna bli stort och farligt." Enligt senare uppgifter från Heckscher var det främst signaturen "Tre rosor" i Nordvästra Skånes Tidningar han hade tänkt på när han talat om dem som drevs av sina fördomar. (Stockholms-Tidningen 1965-03-12)

58. Allan Hernelius minnesanteckningar citerade i Bohman (1983) s 86f, Ivar Virgins minnesanteckningar 1965-03-18.

59. Kommunikén bland annat publicerad i Medborgaren 1965:10 s 16.

60. Se t e x Barometern (h) 1965-03-12, Sydsvenska Dagbladet (ob lib) 1965-03-12, Kvällsposten (ob lib) 1965-03-14, Svenska Dagbladet (h) 1965-03-21.

posten, som menade att man borde göra Bertil Ohlin till högerledare, dvs slå samman Högerpartiet och Folkpartiet.⁶¹

Händelseutvecklingen ledde till att partiets riksombudsman Nils Hellström brevledes informerade partiets ledande förtroendemän inom olika organ och nivåer om partiledaravgången. En enda fråga hade varit det avgörande för Gunnar Heckschers beslut menade riksombudsmannen:

Mer beslutsamt och konsekvent än någon annan svensk politiker har Gunnar Heckscher satsat sig själv och sitt arbete i strävandet att nå fram till en effektiv och fruktbarande samverkan mellan de borgerliga partierna. Det har varit själva kungstanken i hans politik, och det råder ingen tvekan om att han också haft en överväldigande majoritet av högerfolket bakom sig i dessa strävanden.⁶²

Men eftersom mittenpartiernas ledare inte tagit det minsta steg i denna riktning hade, menade Hellström, Heckschers kungstanke förolyckats och Gunnar Heckscher hade därför tagit konsekvenserna av denna utveckling på samma sätt som många politiska ledare hade gjort före honom.

Efterträdarfrågan berörde riksombudsmannen genom att påpeka att den ju inte var avgjord utan att en diskussion var att vänta. Frågan hängde också intimt ihop med:

...de planer partiet har att i likhet med de konservativa partierna i en rad europeiska länder dela partiordförandeskapet på två poster – d.v.s. en partiordförande som är ledare för högerpartiets organisation och en parlamentarisk ledare som är ordförande i partiets riksdagsgrupp.⁶³

Diskussionen om vem som skulle efterträda Gunnar Heckscher lät inte vänta på sig. Bland de namn som nämndes i pressen återfanns Yngve Holmberg, den tidigare ordföranden i HUF, Gunnar Hillerdal samt riksdagsmännen Gösta Bohman, Ivar Virgin och Allan Hernelius.⁶⁴

Spekulationerna om Heckschers avgång var alltför många, menade riksombudsmannen. Hur partiets ledarfråga skulle lösas var inte alls så klart som alla skrivelser i andra partiers tidningar kunde ge anledning

61. Kvällsposten 1965-03-14.

62. Ur odaterat cirkulär från riksombudsmannen till partistyrelsens och partirådets ledamöter, riksdagsmännen, ombudsmännen, förbundsordförandena, länskvinnorådets och ungdomsdistriktets ordförande, valledare samt tjänstemannarådets och arbetarrådets kontaktmän. Landsarkivet i Lund, Enskilt arkiv nr 163, EIII:9.

63. Ibid.

64. Se t ex diskussioner i Helsingborgs Dagblad (h) 1965-03-11, Expressen (lib) 1965-03-11, Stockholms-Tidningen (s) 1965-03-12, Svenska Dagbladet (h) 1965-03-21, Östergötlands Folkblad (s) 1965-03-23 samt Kvällsposten, som var tidigt ute med dessa diskussioner (ob lib) 1965-03-05.

att tro. Det första steget skulle i verkligheten tas, påpekade Hellström, av den redan tidigare tillsatta valberedningen med riksdagsmannen Bo Turesson som ordförande. Denna skulle sammanträda den 22 mars.⁶⁵

Vid detta sammanträde blev valberedningen enig om att även de båda vice ordförandena borde ställa sina platser till förfogande.⁶⁶ Man enades också om att vänta med diskussioner om dessa namn tills nomineringen av kandidat till ordförandeposten hade verkställts. Valberedningen enades vid detta första sammanträde om att erbjuda ordförandeposten i partiet till riksdagsman Gösta Bohman. Bo Turesson fick i uppdrag att vidtala Bohman. Denne vägrade emellertid att ställa upp. Bo Turesson, som visste att Gösta Bohman hade stort förtroende för Ivar Virgin, informerade denne om valberedningens ställningstagande:

Ett sammanträffande mellan Bohman, Virgin och mig kom till stånd (---)
Under någon timmes tid försökte därvid Virgin och jag att förmå Bohman
att ställa sig till förfogande, men vi lyckades inte övertala honom.

Ställd inför detta faktum nominerade valberedningen vid sitt nästa sammanträde partisekreteraren Yngve Holmberg.⁶⁷ Till förste vice ordförande nominerades sedan Gösta Bohman och till andre vice ordförande riksdagsman Yngve Nilsson i Trobro. Den ordinarie riksstämman i Stockholm den 1 juni 1965 antog därefter valberedningens förslag.

4.2.3 November 1970

Yngve Holmberg och Gösta Bohman hade redan tidigare samarbetat i ett presidium inom Högerpartiet. I början av 1960-talet var för en kortare period Bohman ordförande i Stockholmsförbundet, samtidigt som Holmberg var förste vice ordförande. Medborgaren kunde med anledning av detta meddela sina läsare att "samarbetet de två herrarna

65. Ur en intervju med N Hellström, Medborgaren 1965:11 s 5.

66. Jfr dåvarande förste vice ordföranden Leif Cassels ord i memoarerna, Cassel (1974) s 176: "I sitt fall drog Heckscher med sig både Rolf Eliasson och mig, vi blev båda bortmotade från partistyrelsen."

67. Beskrivningen av valberedningens arbete baserar sig på "P.M. angående Högerpartiets valberednings arbete inför valet av ny partiordförande efter Gunnar Heckscher.", skriven av Bo Turesson 1982-11-28. Se även Bohman (1983) s 44. Uppgiften om att Bohman avböjde kandidatur finns även i Hadenius m fl (1971) s 254. Den uppmärksamma läsaren av Medborgaren (som då var en veckotidning) kunde ana att valberedningens arbete inte var helt fritt från komplikationer, eftersom han i nummer 11 (19 mars) kunde läsa att valberedningen skulle sammanträda den 22 mars. Informationen om valberedningens slutgiltiga förslag dök inte upp förrän i nummer 17 (7 maj). Svårigheterna med att få fram ett nytt namn kan också ha medverkat till de spekulationer som förekom om att Gunnar Heckscher trots allt skulle sitta kvar som partiledare. (Kvällsposten 1965-03-26, Sydsvenska Dagbladet 1965-03-28.)

emellan gick utmärkt”⁶⁸ Nu var rollerna ombytta och det på ett högre plan.

Yngve Holmberg var emellertid, enligt Gösta Bohmans memoarer, inte intresserad av att få Bohman som förste vice ordförande. Detta hade inte Bohman känt till; ”jag fick i själva verket veta det långt senare”,⁶⁹ Hur det nu än var med detta, hade det varit tillräckligt för Bohman att t ex ha tagit del av Vecko-journalens kommentar till riksstämman:

Och starkare var inte Yngve Holmbergs grepp om denna stämma än att till förste vice ordförande valdes mot hans vilja, Gösta Bohman, handelskammardirektören, riksdagsmannen, färgsatt som mörkblå.⁷⁰

Gösta Bohman finner dock, två decennier senare och ”med efter-rationaliseringens rätt”, att Holmbergs inställning var förklarlig. Detta eftersom kombinationen redan från början, enligt Bohman, bar frö till problem. Skillnader i ålder, praktisk politisk erfarenhet, kunskaper och kynne var saker som, menar Bohman, borde ha givit anledning till farhågor.⁷¹ Problemen lät dock vänta på sig några år.

Drygt ett år efter partiledarskiftet 1965 var det kommunalval. Utsikterna till borgerlig samverkan ljusnade något under året och Högerpartiet gick till val under parollen ”Föryngring, förnyelse och förmåga”. Kampanjen kom att bli mycket fokuserad på den nye partiledaren som person (*Kennedy-looken*) och något motstycke till den personlansering som skedde hade tidigare sällan skådats i svensk politik:

Förutom att årets valrörelse är viktig av en rad andra skäl är det betydelsefullt att vi lyckas slå fram Yngve Holmberg. Vi kommer därför att satsa mycket krut på att matcha honom som den nye, unge partiledaren med det friska greppet om politiken.⁷²

Så löd budskapet från organisationschefen Stig Johansson till partiets ombudsmän ute i landet.

I valet gick Högerpartiet fram med en procentenhet (till 14.7%) jämfört med riksdagsvalet 1964. Det goda valresultatet tillskrevs till stor del den nye partiledaren och internt också den nya organisationen.⁷³ Framgångarna i valet ledde till en klart uttalad optimism inför andrakammarvalet 1968. Med 1966 års valresultat skulle partiet vinna

68. Medborgaren 1965:18 s 7.

69. Bohman (1983) s 44.

70. Vecko-Journalen 1965:23 s 6.

71. Bohman (1983) s 45.

72. Ur cirkulär B-21-66 daterat 16 augusti 1966 från organisationschefen till ombudsmännen. Landsarkivet i Lund, enskilt arkiv 163, EIII:11. Jfr även Nittve & Lindahl (1979) s 51: ”En uppmärksammas högeraffisch är färgbilden på Yngve Holmberg, som väl är tänkt att ge associationer till John F Kennedy. Färgtrycket är briljant och mer påkostat än någonsin tidigare.”

73. Om den nya organisationen sommaren 1965 se avsnitt 7.6.2.

några mandat och med en ytterligare framryckning av samma storleksordning ansågs partiets målsättning om tio nya h-mandat ligga inom räckhåll. Dessa tio mandat skulle, hette det under valrörelsen, ge en ny och handlingskraftig regering. Satsningen var, vilket framgick av avsnitt 3.3.1, i det närmaste total.

Den optimistiska satsningen tycks ha förstärkts av att partiet låg bra till i t ex SIFO:s väljarbarometer. Under perioden mars 1967 till januari 1968 stöddes partiet av en väljarandel på mellan 16 och 17.5 procent. Så sent som i april 1968 låg partiet enligt SIFO på 16 procent.⁷⁴ Valresultatet (12.9%) blev därför en stor besvikelse. Förlusten inskränkte sig i och för sig till ett enda andrakammandat, men det upplevdes snarare som om elva mandat hade gått förlorade.

Av olika anledningar förstärktes sedan motsättningarna inom partiledningen. Meningsskiljaktigheterna mellan partiledaren och partisekreteraren Sam Nilsson var nu sådana att den senare började se sig om efter en annan sysselsättning. Till viss del tycks motsättningarna ha förstärkts av organisatoriska nyordningar, vilka bland annat innebar att vissa kompetensmotsättningar mellan speciellt partisekreteraren och den nya administrativa direktören Carl-Henrik Winqvist accentuerades. Gösta Bohman var orolig för att tanken på att göra Winqvist till ordförande i den nyinrättade marknadsföringsgruppen, skulle innebära att sådana ledningsfunktioner markerades för denne, att funderingar i den riktningen skulle bli stötande för partisekreteraren och av honom uppfattas som ett misstroende. Bohman befarade att Sam Nilsson som ett resultat av detta skulle dra sig ur spelet.⁷⁵ Så skedde också och partisekreteraren lämnade sin befattning i mars 1969.

Brytningen mellan partiledaren och partiets förste vice ordförande hade vid tiden för det första riksdagsgruppsammansammanträdet våren 1969 blivit så klar att det krävdes åtgärder för att försöka sy ihop de öppna såren igen. En samarbetsdeklaration gjordes och man lovade enstämigt att ta nya tag.⁷⁶ Deklarationen kom emellertid inte att innebära någon avgörande förbättring av relationerna mellan partiets två galjonsfigurer. I maj skrev Bohman:

Här har jag under den gångna tiden efter vår gemensamma deklaration inför riksdagsgruppen noterat den brist på intresse Du visat för en fortlöpande kontakt med mig i viktiga politiska frågor. (---) Jag har gång efter annan ställts inför fullbordat faktum, och bristen på samarbetsvilja från Din sida har varit så markant, att åtskilliga uppmärksammat detta.⁷⁷

74. SIFO-talen är hämtade ur Holmberg & Petersson (1980) bilaga 1.

75. Bohman i brev till Yngve Holmberg 1968-12-10.

76. Bohman (1983) s 109f, Johansson (1971) s 7, S Johansson 1982-09-08, S Nilsson 1982-09-06.

77. Ur brev från Gösta Bohman till Yngve Holmberg daterat 6 maj 1969. Förvarat på riksorganisationens arkiv.

Tonen i korrespondensen under vintern och våren 1968-69 var kärv. Det är intressant att notera det faktum att det överhuvudtaget tycks ha varit så att partiledaren och hans förste vice vid denna tid främst kommunicerade per brev. Det var också med stor möda som partipresidiet lyckades genomleva 1969 utan en offentlig brytning.⁷⁸ Gösta Bohman aktualiserade, enligt egen utsago, vid flera tillfällen sin avgång, men blev avrådd. Så sent som i januari 1970 böjde han sig för kraven att inte lämna partitoppen före valet i september 1970.⁷⁹

Den 10 januari 1970 sammanträdde Moderata Samlingspartiets riksdagsgrupp. Mötet hade föregåtts av vissa spekulationer i främst Kvällsposten om att en kupp var på gång mot partiledaren.⁸⁰ Diskussionen vid sammanträdet ledde bland annat fram till att riksdagsgruppens presidium utökades från en till tre vice ordförande. Majoriteten för denna åtgärd var den minsta möjliga (24-23). Till ordförande omvaldes enhälligt Yngve Holmberg och till förste vice ordförande omvaldes Gösta Bohman. Till andre vice ordförande valdes enhälligt Ivar Virgin och efter votering Leif Cassel, som med sina 29 röster fick åtta fler än motkandidaten Astrid Kristensson. Riksdagsgruppen beslöt avslutningsvis att sammanträdets deltagare inte skulle bevilja några intervjuer för massmedia i anledning av sammanträdet. Det var dock inte så svårt för pressen att tolka vad som hade skett.⁸¹

Åtgärden att vidga riksdagsgruppens presidium var dikterad av förhoppningar om att detta skulle innebära ett mer kollektivt ledarskap och verka modererande på de motsättningar som fanns inom det existerande presidiet. Splittringarna inom riksdagsgruppen var emellertid tydliga och de flesta torde ha haft en känsla av att man endast hade skjutit problemen framför sig.⁸²

Under våren fortsatte kritiska synpunkter på partiledningens sätt att verka att dyka upp. Valrörelsen som sådan innehöll också inslag som snarast verkade förstärkande på den ömsesidiga misstro som fanns inom partipresidiet.⁸³

78. Bedömningen av tonläget inom partiledningen baserar sig på följande brev: Från G Bohman till Y Holmberg: 1968-10-08, 1968-12-10, 1969-04-11 och 1969-05-06. Från Y Holmberg till G Bohman: 1969-04-15. Från Y Holmberg till S Nilsson 1968-11-25. Från S Nilsson till G Bohman 1968-12-06. Alla förvarade på riksorganisationens arkiv.

79. Gösta Bohman inför partirådet i Kristianstad 1970-10-24, protokollsbilaga 4 s 8. Se även Bohman (1983) s 33.

80. Kvällsposten 1970-01-05, 1970-01-10.

81. Protokoll fört vid sammanträde med Moderata Samlingspartiets riksdagsgrupp 1970-01-10, §§ 3-6, 13. Se även Bohman (1983) s 122ff.

82. S Johansson 1982-09-08, Bohman (1983) s 123, 125.

83. Främst handlade det om den av Gösta Bohman utgivna "Inrikes utrikespolitik", som var en kritisk granskning av den socialdemokratiska utrikespolitiken, och från vilken partiledaren mer eller mindre tog avstånd. Bohman (1983) s 126f.

Även valutgången hösten 1970 blev en besvikelse för partiet. Med 11.5 procent av väljarna bakom sig hade partiet nu sjunkit till sin lägsta röstandel någonsin. Redan på valnatten påbörjades den definitiva brytning mellan partiets två ledande män, som fick sin kulmen på en extra partistämma i Farsta den 14 november 1970.

Under valvakan satt ett mindre sällskap i organisationschef Stig Johanssons tjänsterum på partiets högkvarter i Gamla Stan.⁸⁴ I den diskussion som utspann sig redogjorde Gösta Bohman för sin inställning till partiets problem. En av de närvarande, journalisten Ulf Rytterborg på Kvällsposten i Malmö, skrev dagen efter om detta. Av den i intervjuform publicerade artikeln, framgick att Bohman var starkt kritisk mot sin partiledare och att han gärna sett att partiledaren avgått redan i januari samma år.⁸⁵

Diskussionen de kommande veckorna kom att röra huruvida man skulle aktualisera partiledarfrågan genast eller skjuta på den. I början av oktober diskuterades möjligheten att erbjuda Gösta Bohman en landshövdingepost. Yngve Holmberg talade med Olof Palme om detta och Bohman hade också själv en diskussion med statsministern.⁸⁶

Riksdagsgruppen diskuterade partiledarfrågan vid sitt sammanträde den 16 oktober. Enligt partisekreterare Bertil af Ugglas anteckningar från detta möte tycks det ha varit betydligt fler ledamöter som önskade en extra partistämma än som helst såg att en sådan inte inkallades.⁸⁷ Dagen före hade förtroenderådet sammanträtt och partiledaren hade då radat upp en del orsaker som enligt honom kunde anses ha lett till det dåliga valresultatet:

...att partiet då tillät sig den utomordentliga oklokheten att visa upp sig som splittrat i fråga om förtroende för partiledningen – 9 månader före valet. Ingenting har naturligtvis mer bidragit till att göra motlutet brant än detta.⁸⁸

Yngve Holmberg själv stannade slutligen för att förespråka en extra partistämma.⁸⁹ Vid partistyrelsens sammanträde den 23 oktober beslöts att en extra partistämma skulle inkallas.⁹⁰

84. S Johansson 1982-09-08.

85. Kvällsposten 1970-09-21, Bohman (1983) s 128f, Bohman i Nu 1986 nr 1 s 30.

86. Bohman (1983) s 130f, 136. Här har även använts Bohmans privata anteckningar dikterade 1970-10-01 (efter sammanträde med Y Holmberg) och 1970-10-07 (efter diskussion med Olof Palme).

87. Bertil af Ugglas – "Anteckningar från Riksdagsgruppens sammanträde 16/10-70.". För en extra partistämma talade bland andra Paul Brundin, Nils Carlshamre, Rolf Clarkson, Bertil Lidgard, Blenda Ljungberg, Astrid Kristensson och Karl Pettersson. Negativa var t ex Leif Cassel och Ingrid Sundberg.

88. Manuskript – "Förtroenderådet 15/10-70 – ordförandes föredragning.".

89. Y Holmberg meddelade sin avsikt att föreslå en extra partistämma vid riksdagsgruppens sammanträde 1970-10-20.

Styrelsens sammanträde hölls i Kristianstad och dagen efter var partirådet inkallat till samma plats. Stämningen var nu allmänt sådan att ett avgörande stod för dörren och partirådets överläggningar stod i centrum för det rikspolitiska intresset. Detta föranledde partirådet att med knappast möjliga marginal (33-32) besluta att sammanträdet skulle hållas bakom lyckta dörrar.

Under överläggningarna hölls 37 anföranden av nästan lika många personer. Partiledaren inledde mötet med ett anförande, där de två första tredjedelarna ägnades åt en översikt av valrörelsen och partiets uppläggning, politiskt och organisatoriskt, av densamma. Partiledaren gav en positiv bild av de gjorda insatserna genom att peka på de svar som inkommit på en enkät till partiets valledare. Holmberg menade dock också att:

Det råder ingen tvekan om, att stridigheterna inom vårt parti har varit till skada. Det har allvarligt anfränt vårt förtroendekapital. Det har varit oenigheten som stått i centrum för uppmärksamheten i stället för det politiska budskapet.⁹¹

Holmberg hävdade att förtroendet hade ansatts speciellt hårt efter 1968 års val beroende på "splittringen, spekulationerna, ryktena". Slutsatsen var därför att splittringen måste upphöra. Men nyprövningen fick inte, enligt Holmberg, "leda till politisk reaktion eller organisatorisk revolution". Partiet hade en olycklig böjelse åt det hållet, hävdade Holmberg, som menade att den enda lösning som var demokratisk riktig i den uppkomna situationen var att inkalla en extra partistämma.⁹²

Gösta Bohman kommenterade i sitt anförande schismen mellan honom och Holmberg på ett annorlunda sätt i det att han i större utsträckning tog sin utgångspunkt i personerna. Yngve Holmberg var en handlingskraftig och skicklig politiker med en ovanlig förmåga att jämka ihop stridande viljor. Men samtidigt hade partiledaren, med rätt eller orätt, inte lyckats bibehålla det förtroende som han hade lyckats skapa bland väljarna under valåret 1966. Själv hade Bohman aldrig eftersträvat makt inom partiet, utan snarare var det så, hävdade Bohman, att det viktigaste för partiet var att senast vid en extra partistämma finna en lösning på de i ett längre tidsperspektiv trots allt begränsade personfrågorna:

90. Protokoll fört vid sammanträde med Moderata Samlingspartiets partistyrrelse 1970-10-23, paragraf 134.

91. Partirådets protokoll 1970-10-24 bilaga 3 s 13. Jfr även Y Holmberg i Medborgaren 1970:15-16 s 3: "Det är helt självklart att de vid olika tillfällen offentligen exponerade sprickorna, inte minst i partiledningen, försämrade vårt utgångsläge inför valet."

92. Ibid. Jfr Holmberg i Medborgaren 1970:15-16 s 3: "Det finns tydligen en tradition inom vårt parti, att efter ett val fokusera en framgång eller ett nederlag till partiledaren."

Och allra sist. Om vi skall kunna gå och begära av andra människor, människor utanför vår egen krets, att de skall lita på moderata samlingspartiet, då måste vi först och främst kunna lita på varandra.⁹³

Därefter var det dags för andra röster att göra sig hörda. De flesta inläggen tog inte uttalat ställning i själva personfrågan. Klart för de flesta tycktes emellertid ha stått att motsättningarna mellan partiets två främsta inte gick att överbrygga. Detta framgick klart, menade en talare, genom att "i den hyllningsbägare som han lyfte över till Yngve Holmberg fanns det tillräckligt många droppar cyankalium".⁹⁴ En annan klagade på att: "De vill skada varandra, därför att fejden har kommit så långt nu, men dom skadar oss, dom skadar vårt parti..."⁹⁵

Tre olika grupper kunde urskiljas på partirådet. Den första menade att man inte skulle byta partiledare. Den andra hävdade att en extra partistämman måste komma till stånd och att den skulle göra ett förtroendeuttalande för den partiledare som den utsåg. En tredje, mindre grupp förfäktade att det existerande presidiet skulle fortsätta intakt, något som den överväldigande majoriteten insåg vara utsiktslöst. Det viktiga vid diskussionen på partirådet tycks emellertid inte så mycket ha varit vad som sades, utan snarare vad som *inte* sades.

Den 6 november sammanträdde valberedningen. Efter en lång diskussion stod det klart att valberedningen var jämnt splittrad i sina sympatier. Med sju röster mot sex, beslöt valberedningen att föreslå den extra partistämman att utse Gösta Bohman till ny ordförande i partiet. Till förste vice ordförande beslöt valberedningen enhälligt att föreslå Staffan Burenstam Linder och till andre vice ordförande likaledes enhälligt Eric Krönmark. På förslag av partiets organisationschef, som verkade som sekreterare i gruppen, beslöt också valberedningen att rekommendera stämman och partistyrelsen att utse den föreslagne andre vice ordföranden till ordförande i partistyrelsens arbetsutskott.⁹⁶

Vid den extra partistämman den 14 november inträffade flera oförutsedda händelser. För det första beslöt stämman, efter förslag av riksdagsman James Dickson, att någon diskussion ej skulle få hållas. För det andra deklarerade Staffan Burenstam Linder att han endast med stor tveksamhet skulle stå till förfogande under Yngve Holmbergs ledning. Detta sågs som en planerad "dolkstöt" av vissa, medan andra menade att ingenting var planerat inför stämman. Vid det intervjuarbete, som har gjorts i anslutning till denna bok, framkom att det även bland de centralt inblandade finns olika åsikter om detta.

Stämman beslöt att med 132 röster för Gösta Bohman mot 82 för Yngve Holmberg följa valberedningens förslag och utse Gösta Bohman

93. Ibid bilaga 4 s 5ff. Citat s 10.

94. Ibid bilaga 5 s 29.

95. Ibid s 6.

96. Valberedningens protokoll 1970-11-06.

till ny ordförande i partiet. Till förste vice ordförande valdes enhälligt Staffan Burenstam Linder och till andre vice valdes Eric Krönmark. Omständigheterna och händelserna runt partiledarskiftet var sådana att de föranledde spekulationer, rykten och inspirerade inte bara massmedias folk, utan även författare till romaner och seminarieuppsatser.⁹⁷

4.3 Analys av fallen

De kortfattade skildringarna visar att de tre fallen uppvisar vissa väsentligare skillnader vad avser tillvägagångssättet vid avgångarna och tillsättningarna:

- partiledaren väljer och önskar själv att avgå (1961)
- partiledaren uppmanas av en central instans att avgå och följer uppmaningen (1965)
- partiledaren avgår efter en votering i partiets högsta beslutande organ (1970)

Tillsättningarna:

- Partistyreelse och förtroenderåd diskuterar två kandidater och röstar fram en av dessa. Bägge kandidaterna kvarstår dock när riksdagsgruppen som nästa instans voterar och de kvarstår också till riksstämman, som blir det sista organet som voterar mellan kandidaterna. Ingen valberedning hinner arbeta. (1961)
- En valberedning söker olika alternativ och fattar, efter att ett enhälligt alternativ visat sig omöjligt, ett enigt beslut om att föreslå riksstämman en kandidat som denna enhälligt väljer till ny partiledare. (1965)
- En votering äger rum på en partistämma, där valet står mellan partiets sittande ordförande och partiets förste vice ordförande, och stämmans majoritet beslutar att följa majoritetens förslag i den splittrade valberedningen och utser partiets förste vice ordförande till ny partiledare. (1970)

En mängd olika samverkande orsaker låg naturligtvis bakom de beskrivna partiledaravgångarna. Ett försök till en enklare systematisering görs i tablå 4.2. Tablåen försöker enbart täcka in de väsentligaste faktorerna och gör inte anspråk på att vara uttömmande. De empiriska exempel som redovisas inom parenteserna är inte heller uttömmande. De ska snarast uppfattas som exemplifieringar av de mer principiella faktorernas innebörd. Självklart äger faktorerna olika hög grad av förklaringskraft i den enskilda fallen. Mina exemplifieringar visar

97. T ex Johnson (1977), C Johansson (dotter till dåvarande organisationschef Stig Johansson) (1971).

EXTERNA FAKTORER • *konkurrenssituationen*
(1965 – Mbs, begynnande mittensamverkan, 1970 – fördjupad mittensamverkan)
• *opinionsläget*
(1970 – vänstervinden i slutet av 1960-talet)

INTERNA FAKTORER • *Den förda politiken: sakinnehållet*
(1961 – ”den kärva linjen”, 1965 – politiken gentemot mitten och Mbs)
• *Den förda politiken: metoden*
(1961 – duumviratet partiledaren och partisekreteraren, 1965 – ATP-utspelet)
• *Relationerna inom partiledningen*
(1961 – partiledaren solidariserade sig med partisekreteraren, 1965 – dissonanser inom presidiet, 1970 – djupa samarbetsproblem inom partiets ledning)
• *Resurssituationen*
(1970 – svåra ekonomiska problem)

PERSONSPECIFIKA
FAKTORER

• *Partiledarens personliga egenskaper*
(1965 – ”alltför” kompromissvillig och intellektuell)
• *Partiledarens personliga motiv*
(1961 – familjeskäl)

Tablå 4.2 Faktorer bakom partiledaravgångarna.

också att varje enskild faktor inte är omedelbart applicerbar på alla tre fallen, i varje fall inte i en sådan utsträckning att de kan hävdas ha varit någon huvudorsak till det inträffade. Här tangerar vi vad Allison har hävdad vara ”the logic of explanation”. I försöket att förklara en specifik händelse, kan analytikern inte bara beskriva den totala situationen som ledde fram till händelsen; förklaringens logik påbjuder att han sorterar ut vad som förefaller vara de viktigaste determinanterna till det skedda.⁹⁸

De faktorer som räknas upp här, kan emellertid också tolkas som exempel på eftertionaliseringar och/eller försök till förklaringar varför det gick så dåligt för partiet. Även om det generellt sett finns många sätt för organisationer att fastställa sin effektivitet, så finns det i de politiska partiernas fall en mer eller mindre allena rådande måttstock: valresultaten.

De nämnda faktorerna kan därför också ses som förklaringar till

98. Allison (1971) s 4.

varför partiet gick tillbaka i de val som föregick partiledaravgångarna. Det är också så att konflikter generellt har en tendens att fördjupas inom organisationer som upplever en försämrad prestationsnivå. Diskussionerna i sådana fall försöker inte sällan att förkroppsliga de orsaker som kan ligga bakom. Det är så att säga lätt att peka på att en väsentlig funktion eller prestationsnivå inte har upprätthållits av den eller den rollinnehavaren, må han så vara en företagsledare eller partiordförande. Det sagda innebär att även om de orsaker som upplevs vara de bestämmande, egentligen inte har med den försämrade prestationsnivån att göra, så är de ändå bestämmande för det försök till lösning som kommer till stånd. Och det är onekligen det väsentligaste i detta sammanhang.

4.3.1 Försök till lösningar

I den organisationsteoretiska litteraturen talas det ofta om konfliktlösning på ett sätt som får läsaren att i det närmaste uteslutande föreställa sig att konflikter inom organisationer alltid förekommer på lägre hierarkiska nivåer. Det talas därvid om att det är de högre nivåernas uppgift att lösa konflikterna på lägre nivåer.⁹⁹ I de här skisserade fallen var konflikterna däremot koncentrerade kring en synnerligen central och hög hierarkisk nivå inom partiet: partiledningen. Problemet är därför fundamentalt annorlunda, vilket medför att litteraturens något ensidiga framtoning på denna punkt inte är lika tillämpbar i detta fall som den kanske skulle kunna vara i andra fall. Den stora skillnaden ligger i att det i våra fall inte fanns någon kontinuerligt verkande högre hierarkisk nivå, som naturligt kunde gå in med konfliktlösande åtgärder. Det tycks emellertid ändå vara fullt möjligt att i varje fall skissera några mer principiella punkter för de försök till lösningar som kan förekomma i fall som de här behandlade.

Inledningsvis är det av vikt att påpeka att det alternativ till lösning som väljes inte behöver vara någon av de bättre ur strikt rationalistiska utgångspunkter. Valet av ett mindre lyckat alternativ kan visa sig vägvinnande just genom att det utgör ett försök till att lösa konflikten. Lösningen kan så att säga vara en pseudolösning, men får genom den enighet och lättnad som omgärdar tanken på en upplösning av konflikten, ett verkligt konfliktlösande värde. Försöket utgör en manifestation från parterna, publiken eller någon annan att det nu råder enighet om att konflikten måste få ett slut. Denna gemensamma strävan skyler inte bara över själva konflikten, utan också över lösningsförsökets substantiella innebörd. Det viktigaste blir själva försöket. När sedan lösningen är verkställd samlar sig (de resterande) deltagarna i en känsla av att nu får det vara nog, nu krävs nya tag, nu krävs det lugn och

99. Ett bra exempel är Boulding (1964) refererad i Thompson (1973) s 80.

(arbets-)ro. En hårt trängd partiledare fångade sensmoralen i detta resonemang när han hävdade:

Det måste bli ett slut på splittringen. Det måste bli ett slut på intrigerandet och hemligt brevskrivande. Vi måste komma fram till en lösning – oberoende av vilken denna lösning blir.¹⁰⁰

Vilka lösningar kan då väljas? Ett sätt är att försöka mildra skillnaderna mellan parterna och istället betona de gemensamma intressena. Detta är i grunden en konstlad lösning och torde endast fungera mera temporärt (vilket också symboliseras av vårt sista fall). På längre sikt kommer skillnaderna återigen att ta överhanden och mer långsiktiga lösningar måste sökas. En sådan är *kompromissen*, som genom ett ömsesidigt givande och tagande försöker lösa konflikten. Fördelen med kompromissen som konfliktlösare är att det inte finns någon distinkt vinnare eller förlorare, eftersom det krävs att varje deltagare ger upp något. Det är det som gör lösningen attraktiv.¹⁰¹ I våra fall gick emellertid försöken längre och blev stundom mera radikala:

Bättre fly än illa fäkta-metoden – Den ena parten väljer att göra sorti. Vid flera tillfällen övervägdes detta av personer som var centrala i våra fall. Vid 1961 års partiledarskifte valde partisekreterare Gunnar Svärd att avgå, vilket var en bidragande orsak till att även partiledaren avgick. Både Gunnar Heckscher och Gösta Bohman övervägde senare denna möjlighet.

Landshövdinge-metoden – Genom att märkbart underlätta den ena partens sorti kan relationen brytas. Denna metod symboliseras i våra fall av diskussionerna om att erbjuda Gösta Bohman en reträttpost som landshövding.

Silkessnöre-metoden – A och/eller B tvångsförflyttas. När varken A eller B gör sorti självmant, står valet mellan att kasta ut den ene eller den andre eller rent av bägge. Partiledarskiftet 1970, som kan sägas ha varit en symmetrisk konflikt mellan två personer, löstes genom att den ene fick lämna manegen. Vad beträffar de rent principiella aspekterna på konfliktlösningen kan det dock hävdas att det inte hade spelat någon roll vem som till slut föll bort i den avgörande voteringen. Lösningen hade principiellt sett varit densamma. Andra överväganden styrde själva valet av elimineringsobjekt.

Dessa tre "metoder" ska naturligtvis inte uppfattas som en uttömmande uppräkningslista av generella metoder för konfliktlösning. Gemensamt för de här refererade "metoderna" är att de försöker lösa en konflikt genom att *bryta* den relation som uppfattas vara källan till den

100. Yngve Holmberg inför partirådet 1970-10-24. Partirådets protokoll bilaga 3 s 12f.

101. Jfr resonemangen i Hodgetts & Altman (1979) s 352f.

för partiet så besvärliga konflikten. Andra lösningsförsök förekom emellertid också, vilka snarare gick ut på att *påverka* än att bryta konfliktrelationen. I sådana termer torde t ex diskussionerna om en uppdelning av partiledarskapet och det faktiska utvidgandet av riksdagsgruppens presidium i januari 1970 kunna tolkas.

Den konflikt som manifesterades av och hade sin egentliga härd i relationen mellan Yngve Holmberg och Gösta Bohman kan också sägas ha förstärkts genom två förhållanden:

- relationen var ett *ömsesidigt beroendeförhållande*, något som litteraturen ofta pekar på som konfliktstrande (se ovan not 2). Med ömsesidigt beroendeförhållande menas här i enlighet med Thompson att "båda enheterna kan skapa oförutsedda händelser för den andra".¹⁰²
- relationen var *intim*. Ett ömsesidigt beroendeförhållande behöver inte vara en intim relation i Cosers mening att båda parter deltar intensivt i relationen. Ett större deltagande och ett större personligt engagemang leder vid en konflikt till ett intensivare och radikalare konfliktbeteende och våldsammare reaktioner mot vad som upplevs vara illojalitet:

Det är i detta avseende, som intensiv konflikt och grupplojalitet är två sidor av samma relation.¹⁰³

Konflikten 1970 skiljer sig från de övriga i det att publiken inbegreps mer aktivt i konflikten. Med publiken menas här i första hand vad man skulle kunna kalla åskådarna på första parkett: partiets aktiva medlemmar och förtroendemän i riksdag, förbund och lokala föreningar. De aktiverades in i konflikten, vilket bland annat manifesterades i den rad av krav på en extra partistämma som flöt in till partistyrelsen från olika håll inom partiapparaten. Dessa krav kan ses som ett utslag av en protest. Protesten är det fundamentala verktyget för den partilojale medlemmen, övriga medlemmar kan förväntas att i större utsträckning redan ha lämnat partiet.

Ett sätt att lösa konflikter är enligt Hodgetts & Altman att expandera resurserna.¹⁰⁴ Detta låter sig emellertid inte göras så lätt. Diskussionerna om att dela upp partiledarskapet och låta Gösta Bohman bli ordförande för riksorganisationen och Yngve Holmberg kvarstå som ordförande i riksdagsgruppen skulle emellertid kunna ses som ett försök att expandera en bristande resurs: partiledarbefattningen. Den kan, med den ordning som med ett fåtal undantag har praktiserats av de svenska partierna, endast innehas av en person.¹⁰⁵ Genom att ha

102. Thompson (1973) s 73.

103. Coser (1971) s 70.

104. Hodgetts & Altman (1979) s 352.

105. Ett undantag står Moderata Samlingspartiet för. När Ulf Adelsohn blev partiledare var han ännu ej riksdagsman, vilket nödvändiggjorde ett delat ledarskap. (Gösta Bohman fortsatte, i avvaktan på Adelsohns riksdagsentré, att leda riksdagsgruppen.)

separata ordförande för riksdagsgrupp och partiorganisation anknyter man till den norska och brittiska modellen och får ett mer eller mindre likställt duumvirat i partiets ledning. Detta har varit en sak som har diskuterats vid flera tillfällen inom Högerpartiet/Moderata Samlingspartiet.

I inledningen till detta kapitel diskuterades den organisatoriska strukturen som en mekanism för bland annat kommunikation. När informationsutbytet stagnerar, eller i väsentliga stycken helt uteblir, skapas ofta meningsmotsättningar. Exempel på kommunikationsbrister finns det gott om i våra tre fall. Det mest dramatiska är kanske Gunnar Heckschers ATP-utspel sommaren 1964, som bara var förankrat hos enstaka personer. Relationen mellan den efterföljande partiledaren och hans, som det var tänkt, närmaste man, utmärktes också av otillräcklig inbördes kommunikation. Bara det faktum att informationsutbytet periodvis främst upprätthölls per brev talar sitt tydliga språk.

Avslutningsvis kan de viktigaste sakpolitiska konfliktlinjerna inom Högerpartiet under 1960-talet sägas ha löpt tvärs igenom partiorganisationens olika nivåer och enheter. Det var sällan en fråga om motsättningar mellan olika strukturella enheter eller nivåer. De rent sakpolitiska motsättningarna var större under 1960-talets första år. Programarbetet under åren 1965-1969 förde bland annat med sig att de sakpolitiska motsättningarna fick komma till konkreta uttryck och därigenom kunde de lokaliseras lättare.

I huvudsak rörde det sig under decenniet mer om allmänna sakpolitiska dissonanser, runt vilka mer tillfälliga grupperingar uppstod. Grupperna kan inte sägas ha antagit några mer organiserade former, utan hade som integrerande kitt hållningen inom vissa problemområden. De var så att säga inte ett uttryck för någon särskild "fraktionsideologi". Det går därför inte heller att tala om att det var en enda konfliktlinje som skar igenom hela 1960-talet; i stil med att alla konflikter til syvende og sidst handlade om motsättningar mellan ljus- respektive mörkblå eller liknande. Istället finns det tydliga skillnader mellan våra fall vad avser konflikternas substantiella innehåll. För att tydliggöra dessa skillnader kan en enkel distinktion mellan "politik" och "strategi" användas. Distinktionen motiveras således av pedagogiska skäl. Med "politik" menas hur partiets ståndpunkter skulle utformas rent sakpolitiskt. Med "strategi" åsyftas däremot när, hur, var, av vem etc dessa ståndpunkter skulle marknadsföras.

1961 - De meningsskiljaktigheter som fanns vid tiden för partiledarskiftet verkade inte bestämmande för själva partiledaravgången. De berörde främst den förda *politiken* vad avser ställningstaganden i framför allt vissa socialpolitiska spörsmål.

1965 - Vid partiledaravgången 1965 spelade de *sakpolitiska* motsättningarna rörande t ex ATP-frågan, partiets hållning gentemot mitten

och Mbs en viktig roll. Motsättningarna förstärktes också av oenigheter om sättet att förankra och föra ut politiken, av *strategiska* överväganden.

1970 – Partiledarstriden 1970 följde på ett slutfört programarbete och konflikten byggde inte i samma utsträckning som de tidigare på sakpolitiska motsättningar. Nu var konflikten mer baserad på olika svar på *partistrategiska* frågor såsom: När?, Var?, Hur?, och – inte minst: Av vem? Gösta Bohman skriver också i sina memoarer på ett sätt som får anses stödja en sådan slutsats:

Inte så att vi var oense när vi samarbetade. Utan att alltför mycket av det som skedde på partiledarnivå ägde rum utan samarbete. (---) Konflikten gällde ytterst hur partiets politik skulle bedrivas.¹⁰⁶

Vad ledde då konflikterna till? Vi kan avsluta detta kapitel med att ge ordet till en av de inblandade personerna, Gunnar Heckscher, som långt före sin partiledarperiod, i ett försök att förklara den långvariga styrkan hos den engelska konservatismen, hävdade:

Dessa inre uppgörelser, vilka ofta skedde inför offentlighetens ögon och för stunden voro utomordentligt pinsamma för partiet, medförde på lång sikt upprepning och ökad styrka. Man blev medveten om sina brister och kunde ta itu med att bota dem. Nödvändigheten av en sådan självprövning framträdde med särskild styrka i ett läge, där samhället behärskades av andra strömningar än den konservativa och konservatismen därför tvingades bli oppositionell.¹⁰⁷

Citatet kan sägas bygga på grundföreställningen att självprövningens idé är framåtsyftande. Men om en självprövning inte skulle vara för handen måste kanske mer kraftfulla element sättas i rörelse:

Blott storm kan klarna sådan mulen himmel.

William Shakespeare

106. Bohman (1983) s 53, 54. Jfr Bohman i Nu 1986 nr 1 s 29: "Vi var inte oense om själva politiken. 1968 bestämde vi oss, Yngve, jag och partiledningen i övrigt, för vilken politik vi skulle bedriva."

107. Heckscher & Helte (1950) s 66.

Strukturella förändringar 1960 – 1985

5.1 Inledning

Det fastslogs i kapitel ett att *strukturella förändringar* i denna studie betecknar förändringar i uppbyggnaden, sammansättningen och arbetsfördelningen inom och mellan de centrala organen i Moderata Samlingspartiets riksorganisation. Det finns flera tänkbara syften bakom sådana förändringar.

Ett syfte kan röra en förbättrad effektivitet, t ex genom att fördela uppgifter och ansvar på ett nytt sätt. Förändringen kan också vara ett resultat av att aktören uppfattar att nya krav kommer från omgivningen. Till exempel kan nya regelsystem, som en ny författning, uppfattas skapa ett behov av förändringar inom organisationen.

Naturligtvis kan krav uppstå även inom organisationen. De kan röra den interna demokratin, t ex ett krav på ett breddat beslutsfattande och ett vidgat deltagande, att nya grupper ska få påverka vissa typer av beslut, att vissa grupper inte ska få samma inflytelserika ställning som tidigare, att beslut ska förankras bättre genom en bredare diskussion, att någon annan/några andra ska vara ansvariga för ett visst område eller att de som verkligen fattar besluten också ska hållas ansvariga för dem. Den sistnämnda aspekten anknyter till att förändringar kan göras i syfte att den formella strukturen bättre ska motsvara de faktiska förhållandena.

Den som vill förändra kan som motiv ha en ökning av den egna handlingsfriheten. Ur t ex partiledningens synvinkel kan en förändring syfta till att ge ledningen förbättrade möjligheter till att påverka

medlemsopinionen, alternativt att få en bättre information om opinionsläget inom partiet.

Ett annat syfte med att förändra kan t ex vara att skapa möjligheter för partiets ledning att kontrollera och styra vad som diskuteras/görs och vilka som diskuterar/gör det. Syftet kan också röra en förbättrad kontroll över resurser, rekrytering, kompetensfördelning etc. En förändring kan syfta till att begränsa beslutsfattandet till färre organ, att begränsa vissa organs beslutsområde, att bereda nya grupper tillträde eller att hålla vissa grupper utanför.

En aktör kan, t ex genom att förändra den principiella uppbyggnaden och/eller den faktiska sammansättningen av ett organ, skapa en bättre kontroll över rekryteringen. Aktörens syfte kan därvid vara att öka effektiviteten genom att skapa en högre genomströmning av personer, en minskad maktkoncentration och ett ökat tillflöde av nya idéer och krafter.

Andra motiv för förändringar kan vara att höja eller sänka medlemsaktiviteten, eller att styra aktiviteten till områden vilka prioriteras av t ex partiets ledning.

De nämnda syftena bakom strukturella förändringar ska naturligtvis endast uppfattas som enklare exemplifieringar och inte som en fullständig katalog över tänkbara motiv bakom denna typ av förändringar. Men när förändringar t ex syftar till kontroll över resurser, en omfördelning av beslutanderätten, en styrning av rekryteringen etc, är de exempel på att strukturella förändringar också påverkar den interna makt- och inflytandefördelningen inom organisationen. Detta innebär att vi inte bara kan koncentrera oss på organisationers strävan efter administrativ rationalitet, dvs att vara så effektiva och upprätthålla en så hög prestationsnivå som möjligt. Vi måste också ta med i beräkningen att det inom organisationer också pågår en kamp, i vilken aktörerna vidtar åtgärder som syftar till att förändra eller förstärka den rådande makt- och inflytandefördelningen. Om inte annat är det en lärdom vi kan få av det föregående kapitlet.

Organisationer kan alltså inte bara ses som administrativa redskap att användas för att på bästa sätt nå de uppsatta målen. Organisationer är också arenor, på vilka olika grupper och intressenter deltar i en intern tävlan om fördelningen av inflytande, status, beslutanderätt, belöningar, resurser etc. Därför kan strukturella förändringar också syfta till att påverka det interna makt- och inflytandemönstret. Och även om förändringen inte initierades av en önskan om en ändrad maktfördelning, ger den ofta en sådan som resultat.¹

1. Jfr Greiner & Barnes (1970) s 8f.

5.1.1 Partiets stadgar

Moderata Samlingspartiets riksorganisation regleras av de stadgar som antas av partistämman. Partistadgar har liknats vid grundlagar i det att de bildar ett slags författningar i miniatyr.² De reglerar vem som ska fatta beslut om vad, hur vederbörande utses, kompetensfördelningar mellan olika organ etc. Stadgarna är spelreglerna.

Nationella grundlagstexter kan emellertid vara ofullständiga, ineffektiva, obsoleta etc. Författningarna ger i sådana fall en skev och falsk bild av ett lands reella styrelseskick. Samma sak kan gälla en organisations stadgar. Det kan föreligga en icke oväsentlig diskrepans mellan stadgarnas bokstav och de politiska partiernas praxis. En sådan diskrepans kan, om det reella partilivets praxis ska undersökas, medföra att stadgarna har ett mera begränsat värde som analysinstrument. Det är emellertid viktigt att notera att även själva påvisandet av en grundläggande diskrepans mellan liv och form inom partierna är av intresse för statsvetenskapen.

Lindman menar dock att det finns skäl som talar för att en sådan diskrepans torde vara relativt liten i de politiska partiernas fall:

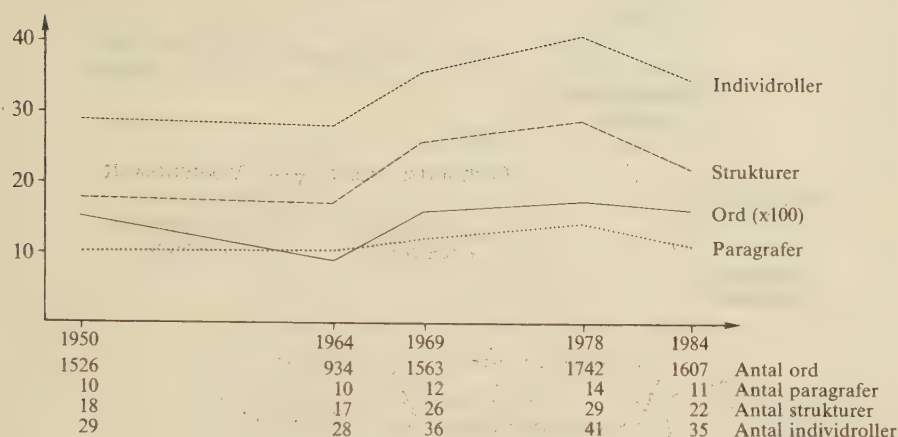
...eftersom de är praktiska handlingsnormer, saknar de den särskilda nimbus, som är förknippad med konstitutionella stadganden, varför den ej sällan så påtagliga diskrepansen mellan form och liv i statsförfattningarna i mindre utsträckning återfinns i partiförfattningarnas miniatyrvärld.³

Jämfört med andra organisationer kan det också antas att partier är mer följsamma gentemot det stadgade, eftersom frågor om stadgarnas efterlevnad och/eller felaktigheter ofta ventileras i samband med diskussioner om den (bristande?) interna partidemokratins. De svenska politiska partierna reviderar ofta sina stadgar, vilket kan tas som intäkt för att det finns ett levande och uttalat intresse av att stadgarnas bokstav ska vara så nära partilivets praxis som möjligt.

De stadgar som dåvarande Högerpartiet arbetade efter i början av 1960-talet var antagna av riksstämman 1950. En större revision genomfördes 1964 och redan fem år senare följde nya grundläggande ändringar. Orsaken till detta stod främst att finna i den pågående författningsreformen. Nyheten med allmänna val vart tredje år ansågs nödvändig göra en justering av tidsplanerna inom partiet. Även den då pågående kommunindelningsreformen ökade behovet av en översyn.⁴

2. Lindman (1957) s 9. Det andra området, som staters konstitutioner idag allt oftare inbegriper, berör beslutens innehåll och reglerar vad de politiska besluten får (oftast dock inte får) innebära. Om författningarnas innehåll se t ex Birgersson & Westerståhl (1982) s 25ff, Holmberg & Stjernquist (1980) ss 24-28, Holmberg & Stjernquist (1981) s 11-20, Back (1976) s 9-19, Finer (1979) s 15-32, Friedrich (1968) s 318-326.

3. Lindman (1957) s 9.



Figur 5.1

Mindre revisioner följde 1972 och 1975. Något större förändringar infördes av partistämman 1978, men det dröjde till hösten 1984 innan det återigen var dags för en mera genomgripande revision.

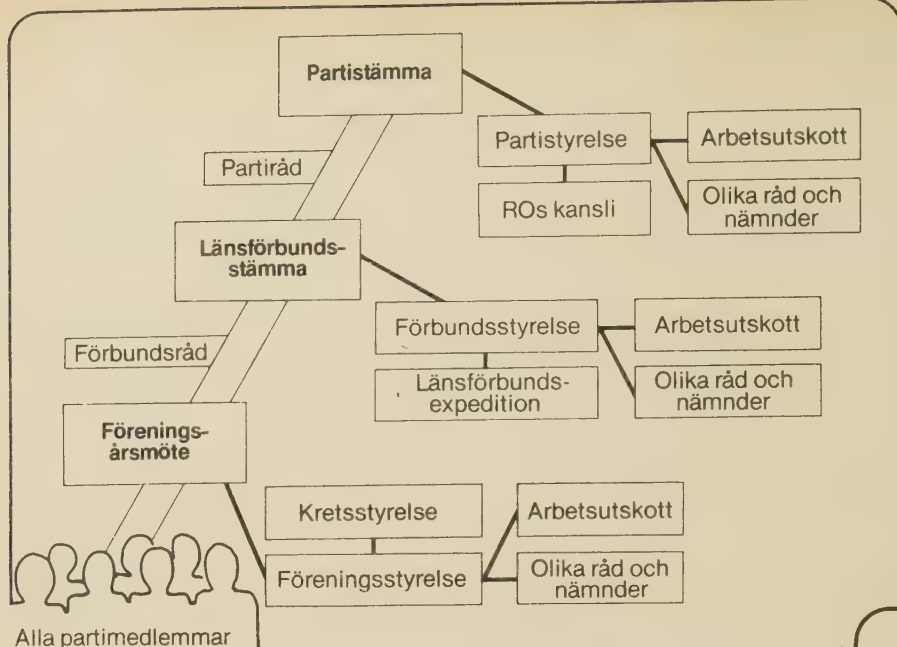
En enklare analys av de stadgar som har gällt under perioden 1960-1985 redovisas i figur 5.1. Figuren ska ses som ett försök att redovisa graden av komplexitet i stadgarna och – under antagande av en relativt låg diskrepans mellan form och liv – därmed också en antydning om partiorganisationens komplexitet.⁵

Fram till 1978 blev stadgarna alltmer komplicerade. (Den nedgång som enligt figuren äger rum mellan 1950 och 1964 beror främst på att kvinnoorganisationen före 1964 inte hade egna stadgar utan i mångt och mycket reglerades genom riksorganisationens regelsystem.) Stadgrevisionen 1984 bryter mönstret. Stadgarna blir kortare och upptar också färre paragrafer, organ och roller. Detta kan vara ett uttryck för två saker:

- *Stadgutvecklingen korresponderar inte mot den faktiska organisationsutvecklingen.* Preciseringsgraden i stadgarna minskar.
- *Stadgutvecklingen korresponderar mot en faktisk utveckling.* Genom att organisationen faktiskt har förenklats kan stadgarna göras mindre omfattande. I detta fall tycks det emellertid snarare ha varit så att

4. Medborgaren 1968 nr 18 s 3.

5. Tillvägagångssättet är inspirerat av Wellhofer (1972).



Figur 5.2

stadgarna användes som ett instrument för att förenkla organisationen. Stadgarna var inte ett svar på, utan en orsak till, en organisatorisk förenkling.⁶

5.1.2 Partiets formella organisation

Hur ser då den formella organisation ut som växer fram ur stadgarnas bestämmelser? Figur 5.2 är en organisationsplan över partiet i början av 1980-talet. Jämför man denna plan med en från 1936, upptäcker man att nyheterna inte är många. De viktigaste skillnaderna är i korthet:

- ett nytt basled tillkom i och med stadgerevisionen 1969 (*kommunkrets*).
- vid samma revision gavs också möjlighet för föreningarna att indelas i mindre enheter (*avdelningar*).
- Partiets kvinnoförbund fick från och med 1969 samma fria ställning som ungdomsförbundet alltid hade haft inom partiet.

6. Ett exempel på att preciseringsgraden i stadgarna minskade efter revisionen 1984 är att de centrala råden inte längre nämns vid namn, utan att det endast stadgas att partistyrelsen utser sådana. Att stadgerevisionen även innebar förändringar av organisationen exemplifieras med borttagandet av det vid stämman 1978 införda rådgivande organet *Förbundsordförandekonferenser* och att revisionen innebar en kraftig bantning av partirådet (se avsnitt 5.4.1).

Den formella organisationen i början av 1980-talet kan alltså i grunden sägas vara densamma som den alltid har varit. I en promemoria om partiets organisation hävdade också den blivande organisationschefen i partiet, Stig Johansson, i oktober 1964 att:

Partiets nuvarande fältorganisation bygger på de organisatoriska principer som praktiskt taget alla organisationer uppbyggdes efter under folkrörelsernas uppväxttid under 1800-talet och början av 1900-talet.⁷

Johanssons bedömning och jämförelsen mellan nutida och äldre organisationsplaner antyder gemensamt ett visst stöd åt Stinchcombes påstående, att organisationers strukturella uppbyggnad tenderar att spegla den tidsålder under vilken organisationerna grundades.

Johansson föreslog emellertid i samma promemoria att partistyrelsen skulle uppdra åt en arbetsgrupp att allsidigt utreda Högerpartiets totala organisation och lägga fram ett förslag till en ny sådan. Arbetsgruppen, vilken bestod av Stig Johansson och Sam Nilsson, lade redan i december 1964 fram ett förslag, vilket innebar en markant förändring av de principer enligt vilka organisationen var uppbyggd.⁸ Förslaget genomfördes inte, utan de gamla principerna fortlever alltjämt.

Den nuvarande organisationen speglar alltså den traditionella uppbyggnaden av inte bara de svenska partierna, utan också av andra frivilliga organisationer som t ex idrottsrörelsen, frikyrkorna, fackföreningsrörelsen. Även om det inte har skett några större förändringar i vad som skulle kunna kallas det organisatoriska grundackordet, kan förändringar ha skett inom ramen för detta. Den fortsatta framställningen koncentrerar sig på de förändringar som har skett främst inom, men också mellan, de organ som inte bara i organisationsplanen från 1980-talets början, utan, som sagt, också av tradition har varit centrala inom partiets riksorganisation:

- (1) *Partistämman*
- (2) *Partistyrelsen med dess arbetsutskott*
- (3) *Partirådet*
- (4) *Olika råd och kommittéer*
- (5) *Riksorganisationens kansli*

7. "P.M. ang. högerpartiets organisation." Stig Johansson 15.10.64. Jämför med hur en kommitté inom det amerikanska statsvetenskapliga förbundet (APSA) karakteriserade de politiska partiernas utveckling i det starkt förändrade amerikanska samhället: "Despite these tendencies toward change, however, formal party organization in its main features is still substantially what it was before the Civil War." APSA (1950) s 25. Numera har dock väsentliga förändringar skett inom framför allt det demokratiska partiet. Se t ex Harmel & Janda (1982) s 107f.

8. "Förslag till ny organisationsplan för högerpartiet." Stig Johansson - Sam Nilsson 1 december 1964.

5.2 Partistämman

Partistämman, som fram till stadgerevisionen 1969 benämndes riksstämma, är partiets högsta beslutande organ enligt alla de stadgar som gällt under perioden 1960-1985. Sammansättningen av stämman har hela tiden varit densamma: 200 av förbundsstämmorna valda ombud plus partistyrelsens ledamöter. Under hela perioden var stämman i huvudsak offentlig (sedan 1954), vilket Högerpartiet var tidigare med att införa än de andra svenska riksdagspartierna.⁹

Partistämman ska, enligt alla stadgar under perioden, utse ledamöter i partiets ledande organ: partistyrelse och fram till stadgerevisionen 1984 även till partirådet. Dessutom beslutar stämman om medlemsavgiften (sedan 1964), väljer ledamöter i valberedning (sedan 1964), väljer revisorer och behandlar frågor om program, stadgar, politiska uttalanden etc. Viktigare ändå är kanske att alla stadgar under perioden slog fast att stämman är den enhet som utser partiets ordförande och två vice ordförande. Stämman är också den enhet som avgör frågan om partistyrelsens ansvarsfrihet. (Dock gällde fram till 1964 att de år stämman inte samlades låg denna uppgift på partirådet.)

Riksstämma hölls enligt stadgarna 1950 alla jämna år, vilket var detsamma som att stämma avhölls varje år det var allmänna val. Enligt stadgarna från 1964 hölls riksstämma alla udda år och alltsedan 1969 hålles partistämma varje år innan det år då allmänna, ordinarie val anordnas. Den senare förändringen sammanhänger inte enbart med det nationella politiska systemets nya periodicitet, utan kan också ses som ett resultat av de överväganden som allmänt styr förläggningen av partistämmorna i tiden. Diskussionen kan sägas röra huruvida man är intresserad av att ha "arbetsstämmor", som lämpligen läggs under icke-valår, eller om stämmorna mer ska ha funktionen av "manifestationsstämmor", vilka med fördel torde förläggas till valår. Diskussionen om stämmornas periodicitet har fortsatt efter stämmobeslutet 1969.¹⁰

Vid riksstämman 1967 tillämpades för första gången ett system med utskott, vilket innebar att motionerna jämte partistyrelsens yttranden och partistyrelsens förslag fördelades på olika utskott, som utarbetade förslag till stämmobeslut. Detta system har sedan bibehållits, trots att det aldrig blivit manifesterat i stadgarna.

En viktig faktor, som anknyter till frågan om de strukturella möjligheterna för olika enheter, grupper och enskilda inom partiet att påverka utformningen av partiets politik, är vilka som äger rätt att avge förslag till partistämman. Tabell 5.1 visar på de förändringar som därvidlag har skett under perioden.

Den principiellt sett viktigaste förändringen skedde vid stadgerevi-

9. Gustafsson (1976) s 132, 162f.

10. Se t e x stämmomotion nr 1 "Partistämma 8-11 okt-75 Norrköping" s 140f.

1950	1964	1969
Partistyrelsen	-	-
dess ledamöter	-	Borttaget*
förb. stämman	-	-
förb. styrelse	-	-
valda ombud	-	Borttaget*
	+ led. av HUF:s styr.+HKF:s au.	MKF:s + MUF:s styrelser, förening, medlem

* = Rätten att avge förslag borttages ej, eftersom motionsrätten samtidigt gives alla medlemmar. (Vid partistämman 1972 vidgades förslagsrätten till att också innefatta kommunkrets.)

Tabell 5.1 Förslagsrätten till stämmorna 1950-1985.

sionen 1969, då förslagsrätten vidgades till att inbegripa samtliga medlemmar i partiet. Den vidgade motionsrätten medverkade till att öka stämmornas arbetsbelastning, vilket ledde till att stadgekommittén inför 1984 års partistämman diskuterade en begränsning av förslagsrätten. Någon enighet nåddes inte. Det förslag som arbetsgruppen lade fram gick ut på att om en motion hade blivit avslagen av både förbundsstyrelse/förbundsstämma (som har att avge yttrande över motioner) och partistyrelsen, skulle den inte behöva tas upp till behandling på partistämman om inte partistyrelsen medgav detta. Kommittéförslaget hade stöd av partiledaren, men partistyrelsen valde att inte föreslå inskränkningar i motionsrätten.¹¹

Förutom dessa, mer renodlat strukturella förändringar, har stora förändringar ägt rum under perioden vad gäller just olika aspekter på stämmomotionerandet.

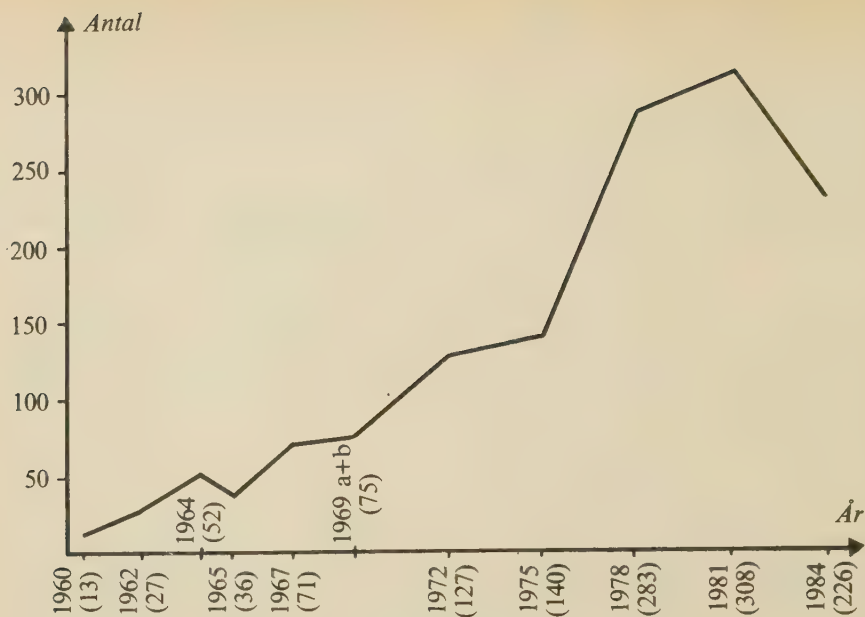
5.2.1 Stämmomotionerna 1960 - 1984¹²

Hur många?

Inom alla de svenska riksdagspartierna har antalet motioner till respektive partikongresser ökat kraftigt under den senaste 25-årsperioden. Motionsfrekvensen till Moderata Samlingspartiets stämmor framgår av figur 5.3. Notera att antalet motioner sjönk markant vid den senaste partistämman i Stockholm hösten 1984.

11. Uppgifterna från en telefonintervju med stadgekommitténs ordförande Håkan Winberg 1984-12-05.

12. Detta avsnitt bygger på en tidigare publicerad arbetsrapport, i vilken jag beskrev den generella utvecklingen vad gäller motionerna och fil kand Lisbet Lundahl specialanalyserade de motioner som berörde ungdomsskolan. Albinsson & Lundahl (1985).



Figur 5.3 Antalet motioner till stämmorna 1960 - 1984.

Område	%
Organisatoriska frågor	19
Socialpolitik	13
Utbildningspolitik	9
Arbetsmarknadsfrågor	7
Skattefrågor	6
Kommunikationspolitik	5
Utrikespolitik	5
Mark- och bostadspolitik	5
Summa	69 N = 1358

Tabell 5.2 De vanligaste sakområdena för motionerna 1960-1984. Andel i procent.

Om vad?

Under hela undersökningsperioden var det vanligt med motioner som behandlade interna organisatoriska frågor. Tabell 5.2 redovisar de åtta vanligaste sakområdena totalt sett under perioden 1960-1984.

Den viktigaste förändringen inom undersökningsperioden var att andelen organisatoriska motioner trots allt sjönk efterhand (34% under

Bifall (A)	23	15	20	19
Avslag (B)	10	10	23	15
(A - B	+13	+5	-3	+4)
Övriga beslut	67	75	57	66

Tabell 5.3 Stämmobeslut om motionerna 1960 - 1984. Procent.

1960-talet, 20%-1970-talet och 12%-1980-talet). Totalt svarade enligt tabellen de åtta största sakområdena för sju av tio motioner. Under 1960-talet var motsvarande andel drygt 80 procent, varefter den stadigt sjönk till 66 procent under 1980-talet. Detta antyder att motionerandet var mer koncentrerat under tidigare skeenden. Den stigande motionsaktiviteten bestod alltså främst i ett ökat antal *sakpolitiska* motioner. Stämmorna blev under åren 1960-1984 alltmer "arbetande stämmor", som i allt högre grad sysslade med politiska problem och allt mindre med organisatoriska.

Motionernas resultat?

Den vanligaste behandlingen av motionerna var under hela undersökningsperioden att de utsattes för vad man skulle kunna kalla "bortbeslut", dvs andra beslut än klara bifall eller avslag. Den mest intressanta aspekten, vilken självklart sammanhänger med detta, är i vilken utsträckning motionerna blev accepterade på partistämmorna. I grunden handlar det ju här om vilket genomslag olika krav har på den interna arenans högsta beslutande organ.

Tabell 5.3 visar att andelen "bortbeslut" ökade under 1970-talet, men att den sjönk markant under 1980-talet. Det är 1984 års partistämma som ensamt svarar för denna förändring. Vid denna stämma var andelen övriga beslut så låg som 40 procent. En bidragande orsak till detta kan tänkas ha varit den rekommendation som antogs mot slutet av partistämman i Falun hösten 1981:

Mot bakgrund av de många svaren på motionerna till stämman "att anse motionen besvarad med vad som ovan anförts", vädjar vi till den nya styrelsen, att till nästa stämma sträva efter att ge klara besked i form av bifall respektive avslag på framställda motioner.¹³

En annan viktig aspekt på behandlingen av motionerna är i vilken mån stämmorna valde att följa partistyrelsens yttranden över motionerna. Totalt sett gick stämman i nio fall av tio (88%) på partistyrelsens linje. En viss variation fanns under perioden, i det att det under åren

13. Partistämmoprotokoll 1981 §218.

	1960-69	1972-78	1981-84	Total
Ensam man	32	35	35	34
Ensam kvinna	7	9	12	10
Flera enskilda	16	19	13	16
Förening	7	8	5	7
Förbund	23	16	15	17
HUF/MUF	11	4	6	6
HKF/MKF	2	4	8	5
MUF/MKF-distrikt	2	1	2	2
Centralt råd	1	4	5	4
Summa: 101	100	100	101	101
	(N=279)	(N=550)	(N=529)	(N=1358)

Tabell 5.4 Motionerna fördelade på olika kategorier förslagsställare. Procent.

1965-1972 var en lägre följsamhet. Det framgick ju också av kapitel fyra att detta var en period med en relativt sett större intern turbulens.

Vid riksstämman 1967 infördes, som påpekades ovan, ett utskottssystem. När partistyrelsen och utskottet var överens om att avslå eller att tillstyrka en motion, blev detta också med några få undantag stämmans beslut. Utskotten accepterade i nio fall av tio partistyrelsens linje. I de drygt hundra fall detta inte skedde, förordade utskotten varannan gång (54%) en hårdare linje. Stämman gick, i de fall oenighet förelåg mellan utskott och partistyrelse, oftast på utskottets linje (81%).

Vilka motionerade?

Totalt hade 60 procent av motionerna enskilda personer som upphovsmän (en man, en kvinna, flera enskilda). Under 1960-talet kom var fjärde motion från länsförbunden som sådana. Det är dock att märka, att motionsrättigheten då inte gällde samtliga partimedlemmar, utan endast var förbehållen de valda ombuden. Måhända fanns det därför ett uppdämt behov bland medlemmarna att skriva motioner när de efter stadgerevisionen i januari 1969 fick rätt att väcka förslag till partistämmorna. Den lokala nivån (=man, kvinna, flera enskilda samt förening) stod för en större del av ökningen av antalet motioner under 1970-talet än övriga kategorier förslagsställare.

Den typ av motioner som ökade allra mest under 1970-talet var motioner från enskilda kvinnor (+183%). Även antalet föreningsmotioner ökade kraftigt (+156%), medan antalet motioner från enskilda män inte ökade i samma takt (+115%). Andelen kvinnor av de enskilda motionärerna ökade därför stadigt under perioden (från 17% under 1960-talet till 25% under 1980-talet).

	<i>Bifall</i>	<i>Avslag</i> <i>Avslag</i>	<i>Bifall-</i>	<i>Övriga (Bort-</i> <i>beslut)</i>
Ensam man	10	22	-12	68
Ensam kvinna	18	19	-1	63
Flera enskilda	17	12	+5	71
Förening	11	12	-1	77
Förbund	28	10	+18	62
HUF/MUF	27	6	+21	67
HKF/MKF	31	5	+26	64
MUF/MKF-distrikt	17	13	+4	70
Centralt råd	42	10	+32	48

Tabell 5.5 Stämmobeslut med hänsyn till motionärstyp 1960-1984. Procent.

	<i>Man</i>	<i>Kvinna</i>	<i>Flera</i>	<i>Före-</i> <i>ning</i>	<i>För-</i> <i>bund</i>	<i>MUF</i>	<i>MKF</i>	<i>Dist-</i> <i>rikt</i>	<i>Centr.</i> <i>råd</i>
Total andel	34	10	16	7	17	6	5	2	4
Andel bifallna	19	10	15	4	26	8	8	2	8
Andel avslag	51	12	13	5	11	3	2	2	3
Bifall-avslag	-32	-2	+2	-1	+15	+5	+6	0	+5

Tabell 5.6 Olika kategorier förslagsställares andelar av antalet bifallna och avslagna motioner. Procent.

Andelen kvinnomotioner varierade emellertid kraftigt med avseende på sakområde. Motioner från enskilda kvinnor skilde sig från de övriga förslagsställarnas genom att de oftare handlade om socialpolitik och utbildningspolitik och relativt sett mera sällan om interna organisatoriska frågor. Kvinnornas motioner var också mer koncentrerade till sina största sakområden. Det mest "typiska kvinnoämnet", socialpolitiken, tillhörde dock de områden inom vilka motionerna mera sällan bifölls. Detta betyder dock inte att kvinnomotionerna generellt sett hade ett lägre genomslag på partistämmorna. Det var snarare så, vilket framgår av tabell 5.5 att kvinnornas motioner hade ett relativt sett bättre genomslag jämfört med t ex motioner från enskilda män.

Skillnaderna mellan kategorierna är relativt stora och kan i korthet sägas ha sin gemensamma nämnare i att ju centralare motionären är i partihierarkin, desto "bättre" resultat vid partistämmorna. Skillnaderna kan också illustreras med de olika förslagsställarnas andelar av det totala antalet motioner, jämfört med deras andelar av bifallna och avslagna motioner. Detta görs i tabell 5.6.

	Organisation				Politik			
	<i>Bifall</i>	<i>Avslag</i>	<i>B-A</i>	<i>Övr</i>	<i>Bif.</i>	<i>Avsl.</i>	<i>B-A</i>	<i>Övr</i>
1960-69	29	18	+11	53 (N=94)	21	5	+16	74 (N=180)
1972-78	13	17	-4	70 (N=111)	15	8	+7	77 (N=439)
1981-84	3	53	-50	44 (N=61)	22	19	+3	59 (N=473)

Tabell 5.7 Organisation kontra politik. Bifall och avslag under olika perioder. Procent.

Den lokala nivån bidrog under perioden med 67 procent av alla motioner, men stod bara för 48 procent av de bifallna. Däremot kom fyra av fem avslagna motioner från lokal nivå. Motioner från enskilda män var de minst framgångsrika.

Det fanns dock en skillnad mellan olika sakområden. Enskilda kvinnomotioner som berörde utbildningspolitik hade t ex betydligt större gensvar (35% bifall, 4% avslag), än de som berörde organisatoriska frågor (0% bifall, 32% avslag). Motioner från enskilda män var mest framgångsrika när de handlade om jord- och skogsbruk (27 % bifall) eller kommunikationspolitik (20% bifall). Motioner rörande organisatoriska frågor hade bland alla förslagsställare en låg andel bifall. Det tycks alltså ha funnits en väsentlig skillnad i behandlingen mellan motioner som berörde organisatoriska problem och motioner som handlade om de politiska sakfrågorna.

Organisation kontra politik

Av tabell 5.7 framgår att de organisatoriska motionerna bifölls mera sällan och avslogs betydligt oftare än de sakpolitiskt inriktade motionerna. Detta gäller emellertid endast sett över den totala perioden 1960-1984. Inom denna period skedde stora förändringar vad avser behandlingen av framför allt de organisatoriska motionerna.

Under 1960-talet såväl avslogs som bifölls motionerna i organisatoriska frågor i större utsträckning än vad som var fallet med de sakpolitiska motionerna. Under 1970-talet var skillnaderna mindre, även om avslagen fortfarande var betydligt vanligare för de organisatoriska motionerna. Vid partistämmorna 1981 och 1984 skedde flera förändringar. Andelen avslag steg generellt och det särskilt markant vad gäller de organisatoriska motionerna. Samtidigt sjönk andelen bifall till dessa motioner till en mycket låg nivå. Andelen bifall till de politiska motionerna ökade däremot, vilket accentuerade skillnaderna mellan motionstyperna. Som redan har påpekats steg andelen klara besked under 1980-talet och tabellen visar att detta gällde såväl organisatoriska som sakpolitiska motioner.

Motionerna kontra den nationella utvecklingen och partiets politik

I en specialanalys av de motioner som under åren 1960-1984 behandlade ungdomsskolan (80 st) visade Lundahl bland annat:

- att dessa motioner under 1960-talet och början av 1970-talet sällan avspeglade de förändringar som i verkligheten skedde på skolans område. En större överensstämmelse rådde därvidlag under åren 1978-1984.
- Motionerna var oftast i linje med den av partiet redan förda skolpolitiken (de hade också jämfört med andra sakområden en relativt hög andel bifall).
- De frågor som förekom ofta var centrala frågor också i partiets politik. Det omvända gällde däremot inte: flera av de tunga frågorna i partiets propaganda behandlades inte alls eller mycket sällan i motionerna.

- Motionerna föregrep sällan de krav som ställdes i partiets officiella skolpolitik, utan tycks snarare ha varit stimulerade av densamma.¹⁴

Detta exempel är intressant då det visar att det vid stämmorna sällan förekom nya eller udda krav i förhållande till den av partiet redan förda politiken. Motionerna kom i kölvattnet och fungerade därför inte så mycket som pådrivare av politiken. Även om några generaliseringar naturligtvis inte låter sig göras, är skolpolitiken ett intressant exempel. Detta särskilt med tanke på att just skolan alltmer kan sägas ha blivit en av de viktigare profilfrågorna för dagens Moderata Samlingsparti.¹⁵ Detta faktum kan emellertid också ha påverkat resultaten.

Behandlingen av motionerna skilde sig åt mellan olika ämnesområden. Det kan tänkas att inom de områden där partiets politik har varit klart utmejslad och legat fast sedan länge, var andelen klara besked visavi stämmotionerna högre, än inom sakområden där partiets politik fortfarande kan sägas ha varit under utformning. Partiets skolpolitik är därvid ett exempel på ett område inom vilket det inom partiet torde råda en relativt hög grad av enighet, inte minst på grund av frågans sekellånga aktualitet och fundamentala ideologiska karaktär.

5.3 Partistyrelsen

Partistyrelsen diskuterade under 1960-talet sällan frågor rörande partiets organisation och ekonomiska förvaltning. Dessa frågor låg företrädesvis hos det s k *förvaltningsutskottet*. I avsnitt 3.3.1 framgick att de ekonomiska frågorna började dyka upp i partistyrelsen först efter kraschen 1968. Stadgerevisionen 1969 fastställer, kanske som en följd därav, för första gången uttryckligen att ansvaret för partiets ekonomi

14. Albinsson & Lundahl (1985) s 19-32.

15. Se t ex Holmberg (1984) tabell 3.1 s 52.

var en angelägenhet för partistyrelsen (1969:9 mom 7) Organisatoriska frågor låg inte heller så ofta hos partistyrelsen. Omorganisationen sommaren 1965 var t ex ett resultat av ett sammanträde inom förvaltningsutskottet (se avsnitt 5.6.2).

Detta bestod av partiets presidium, ordförandena i HUF och HKF samt partiets chefstjänstemän, vilkas antal efterhand steg från två till fyra. Dessutom ingick direktör Folke Anger fram till sin död i juni 1966. Anger hade kommit in i FU tidigt, redan innan att han år 1956 också blev ledamot av partistyrelsen. Efterträdare till Anger blev riksdagsman Holge Ottosson, som inte var ledamot av partistyrelsen. Ottossons medverkan dikterades främst av att han var en av de ledande bakom partiets insamlingsverksamhet. FU dominerades alltså av presidiele-damöter och tjänstemän. Det är därför tveksamt om man kan tala om ett "partistyrelsens FU", eftersom det i utskottet ofta ingick personer som inte var ledamöter av partistyrelsen.¹⁶ FU kan sägas ha varit riksorganisationens verkliga inre cirkel, eller som en före detta ledamot vid ett samtal med författaren uttryckte det: "Det var en mycket hemlig sammanslutning det där."

En annan ordning inträdde i och med stadgerevisionen 1969. Alltsedan denna stadgas att partistyrelsen *inom sig* utser ett *arbetsutskott* (1969:9 mom 4):

I arbetsutskottet ingår ordföranden i partistyrelsen, ordförandena i vardera kvinno- och ungdomsförbunden samt därutöver fyra av partistyrelsens stämмоvalda ledamöter, bland vilka senare partistyrelsen utser ordförande, därest partistyrelsens ordförande ej vill inneha uppdraget.

Det är alltså bland de stämмоvalda ledamöterna i partistyrelsen som en ordförande i AU ska hämtas om partistyrelsens ordförande (=partiledaren) inte vill ha uppdraget. Under perioden 1971-1981 upprätthölls emellertid posten av en självskriven ledamot i partistyrelsen, partiets andre vice ordförande Eric Krönmark, vilket alltså enligt partistadgar-na inte skulle kunna ske.

Arbetsfördelningen inom partiledningen hade rekommenderats av den extra partistämman och kan sägas vara ett i varje fall halvt steg i riktning mot den norska och engelska modellen med separata politiska och organisatoriska ledare. Det var dock i praktiken inte något helt nytt i partiets historia. Under Fritjof Domös tid som partiledare (1944-1950) handlades de allra flesta organisatoriska frågorna av den dåvarande andre vice ordföranden, Jarl Hjalmarson. Det nya bestod främst i formaliserandet av de skilda ansvaren.

I kapitel 4 framkom att tanken på att dela upp ansvaret mellan en organisatorisk och en politisk ledare också hade aktualiserats vid

16. Förutom exemplet Ottosson kan nämnas general Helge Jung, som var ledamot av FU 1954-1960 och redaktör Gösta Lindskog, ledamot 1956-1958.

partiledarskiftena 1961 och 1965. Det hade också varit på tal under Yngve Holmbergs tid som partiledare. I ett helt annat sammanhang hade det tagits upp av Jarl Hjalmarson, som under våren 1959 hade föreslagit Bertil Ohlin och Sven Wedén att Högerpartiet och Folkpartiet skulle slås samman:

...jag föreslog vidare...att Bertil Ohlin skulle vara den politiske ordföranden och undertecknad ordförande i själva partiorganisationen. Som motiv för det senare framhöll jag att jag hade en bestämd känsla av att vi i Högerpartiet har lite mer kläm på organisation än Folkpartiet.¹⁷

Hjalmarsons "utsträckta hand" möttes dock av en avvisande dylik från Folkpartiets sida.

En principiellt viktig förändring gentemot det gamla FU var bestämmelsen i 1969 års stadgar att inga andra än partistyrelseledamöter kunde ingå i AU. Viktigt var också att tjänstemännen nu inte längre var fullvärdiga ledamöter. FU hade aldrig reglerats i riksorganisationens stadgar, men för AU blev reglerna förhållandevis detaljerade. Bland annat stadgades det att det vid AU:s sammanträden skulle föras protokoll, vilka fortlöpande skulle tillställas partistyrrelsens ledamöter. Praxis blev också, efter partiledarskiftet 1970, att AU:s ordförande informerade partirådet om partiets organisatoriska och ekonomiska situation. På detta sätt nåddes en större öppenhet och även om den inre cirkeln bestod rent strukturellt, så var den inte lika sluten som tidigare.

5.3.1 Partistyrrelsens sammansättning

Den viktigaste förändringen vad gäller partistyrelsen, förutom att den under perioden började att ta en mer aktiv del i de ekonomiska och organisatoriska frågorna, rör dess sammansättning. Detta problem är tudelat. Den första frågan rör partistyrrelsens principiella sammansättning, så som den har reglerats av organisationens stadgar. Denna sammansättning framgår av tabell 5.8. Den andra aspekten handlar om partistyrrelsens personmässiga sammansättning, dvs vilka personer som faktiskt har ingått som ledamöter i styrelsen.

Partiets presidium jämte presidierna i ungdoms- och kvinnoförbunden har under hela perioden ingått i partistyrelsen. Vid stadgerevisionen 1964 ströks bestämmelsen om att minst tre av de stämموvalda ledamöterna skulle vara kvinnor. Denna bestämmelse hade tillkommit som ett resultat av att kvinnoförbundet inte hade samma självständiga ställning gentemot riksorganisationen som t ex HUF hade. Regeln var därför ett sätt att säkerställa en viss kvinnorepresentation på central nivå.

17. Partirådets protokoll 1962-10-20 s 29f. Se även Medborgaren 1962:43 s 9, 1964:8 s 20.

1950	1964	1969	1978
Partipresidiet	-	-	-
Presidierna i MUF/MKF	-	-	-
8 valda ledamöter	10	-	-
varav minst 3 kvinnor	Borttaget	-	-
partisekreteraren	-	Borttaget	-
riksombudsmannen	-	Borttaget	-
	+ partiets direktör	Borttaget	-
		+ adjungerade: ordf. centr. råd repr. partipress repr. ombudsmän chefstjänstemän	-
			+ adjung. repr.central personal

Tabell 5.8 Partistyrelsens sammansättning enligt stadgarna.

Riksdagsman vid valtillfället	48
Före detta riksdagsman	6
Blivande riksdagsman	15
Övriga	31
<i>Summa:</i>	100 (N=207)

Tabell 5.9 Partistyrelsens sammansättning vad avser de förtroendevalda ledamöterna 1960-1985. Procent.

Vidare ingick under 1960-talet partiets chefstjänstemän som fullvärdiga ledamöter i partistyrelsen. Detta ändrades vid stadgerevisionen 1969, då dessa, plus några representanter för andra kategorier, istället kunde adjungeras till styrelsen. Revisionen 1978 innebar att denna möjlighet vidgades till att också innefatta en representant för den centralt anställda personalen på partikansliet.

	<i>Gamla</i>	<i>Nya</i>		<i>Gamla</i>	<i>Nya</i>
1960	18	0	1972	11	8
1962	13	5	1975	14	5
1964	13	5	1978	10	9
1965	9	10	1981	11	8
1967	14	5	1984	16	3
1969	14	5			
			<i>Summa:</i>	143	+ 64 = 207

Tabell 5.10 "Gamla" och "nya" i partistyrelserna 1960-1985. Absoluta tal.

Partistyrelsen bestod alltså under perioden av förtroendevalda (partipresidiet, sidoorganisationernas presidier samt de stämмоvalda ledamöterna) ledamöter, tjänstemän (antingen som ledamöter eller adjungerade) och av adjungerade representanter för olika kategorier. Det följande resonemanget inbegriper dock endast de *förtroendevalda fullvärdiga ledamöterna* av partistyrelsen.

Ledamöterna i partistyrelsen utses av partistämman, förutom de självskrivna presidierna från sidoorganisationerna som naturligtvis utses inom dessa. Genom att t ex ungdomsförbundets presidium ingår i styrelsen kan det antas att partistyrelserna ofta har innehållit vad man skulle kunna kalla "påläggskalvar". Tabell 5.9 redovisar den genomsnittliga sammansättningen av de förtroendevalda ledamöterna som utsågs vid varje *ordinarie* partistämma under det senaste kvartssekle.

Denna sammansättning har legat relativt fast under hela perioden. Under de första åren på 1960-talet var dock andelen före detta riksdagsmän något högre än under senare perioder (13% resp. 4%). Andelen kvinnor i partistyrelsen har varit en tredjedel. Tendensen har under senare tid varit mot en svag ökning. Talen för periodens början påverkades ju också av den ovannämnda bestämmelsen om att minst tre av de stämмоvalda ledamöterna skulle vara kvinnor, varför minimiantalet under dessa år var sex, vilket också var det faktiska antalet under hela den period som 1950 års stadgar gällde. Så även om andelen kvinnor under 1950-talet och början av 1960-talet kan synas ha varit påfallande hög, var den ändå den lägsta möjliga.

I kategorin "övriga" märks främst presidieleadmöter från ungdoms- och kvinnoförbunden, som (ännu) inte har haft eller tagit säte i riksdagen. Bland de stämмоvalda ledamöter, som har placerats i denna kategori, är också professionellt verksamma kommunalpolitiker väl företrädda.¹⁸

18. Exempel på sådana är Hans Dau, landstingsråd, Elisabet Holm, landstingsråd, Sven Johansson, landstingsråd, Folke Kyling, borgarråd, Carin Lybeck, landstingsråd, Åke Norling, kommunalråd, Lars-Åke Skager, kom-

Ett intressant tal i tabell 5.9 är antalet N, 207. Detta tal är detsamma som det maximala antalet teoretiskt möjliga skilda personer, som kan ha valts till ledamöter i partistyrelsen under åren 1960-1985. Det vill säga: om partistämman vid varje tillfälle bytt ut varje ledamot och presidierna i sidoförbunden endast suttit en mandatperiod, hade 207 personer suttit som ledamöter varsin period under perioden 1960-1985. Så är – naturligtvis – inte fallet.

Vid en ordinarie stämma byttes i genomsnitt en tredjedel av partistyrelseledamöterna ut. I denna riktning pekar också det genomsnittliga antalet mandatperioder, 2.7.¹⁹ Det bör emellertid poängteras att bytena inte fördelar sig jämnt. Det var under perioden vanligare med byten på presidienivå inom framför allt ungdomsförbundet, jämfört med t ex utbyte av stämموvalda ledamöter. Bland de senare var det ytterst ovanligt att någon ledamot enbart satt en mandatperiod. Det ägde endast rum i ett par fall. Vanligare bland de partivalda ledamöterna, inklusive partipresidiet, var att sitta i flera perioder och det är inte svårt att finna exempel på personer som hade mer än ett decenniums erfarenhet av partistyrelsearbetet.²⁰ Totalt har 78 personer suttit i partistyrelsen under åren 1960-1985.

Det genomsnittliga antalet mandatperioder är emellertid bara en aspekt på frågan om partistyrelsens personmässiga kontinuitet. Tabell 5.11 är ett försök att ytterligare utveckla detta tema.

Det faktiska antalet individer, som har medverkat i partistyrelsen under en given period, dividerat med antalet möjliga individer, ger en antydning om graden av omsättning under just den perioden (A/C). Ju mer talet går mot det maximala värdet 1, desto större omsättning har ägt rum. En viss, om än måttlig, ökning av omsättningsgraden kan skönjas.

Det kan emellertid förhålla sig så att omsättningen under en period är låg, men att en stor personomsättning har ägt rum i förhållande till den närmast föregående perioden. Detta kontrolleras av B/A, dvs antalet nya individer dividerat med det faktiska antalet, vilket ger en antydning i vilken utsträckning personer från tidigare perioder sitter kvar. Ju mer

munalråd och Ella Tengbom-Velander, kommunalråd. Det har även suttit blivande kommunalråd i partistyrelsen (Sven Lindgren).

19. Talet nås genom att dividera antalet möjliga personer (207) med det faktiska antalet personer under perioden, vilket är 78. Av tabellen att döma skulle man kunna tro att 82 personer medverkat under åren 1960-1985 (de 18 som satt 1960 plus 64 nya), men 4 personer har i tabellen placerats som nya, trots att de hade suttit tidigare under perioden. Det har dock i dessa fall rört sig om en relativt lång tidsrymd mellan den tid de satt som representanter för HUF/MUF eller HKF/MKF och det år de fick eget mandat (A Björck, E Holm, E Krönmark och I Troedsson).

20. Exempel: Nils Agerberg, Saga Bergsten, Gösta Bohman, Staffan Burenstam Linder, Leif Cassel, Gunnar Heckscher, Jarl Hjalmarsson, Sven Johansson, Eric Krönmark, Folke Kyling, Sven Eric Lorentzon, Ove Nordstrandh, Ingrid Sundberg, Håkan Winberg, Ivar Virgin och Allan Åkerlind.

	A-antal personer	B-antal nya	C-maxiantal personer	A/C	B/A	Total- index
1958-64	29	17	73	.40	.51	.58
1965-72	37	28	76	.49	.76	.43
1975-84	39	25	76	.51	.64	.48

Tabell 5.11 Kontinuiteten i partistyrrelsens sammansättning 1958 – 1985.²¹

talet går mot 1, desto större andel nya partistyrseledamöter. Tabellen visar att det också i detta avseende var en högre kontinuitet under periodens början. Sammantaget visar totalindexet, som dock skiljer sig från de övriga måtten såtillvida att ju mer indexet går mot 1 desto *högre* är kontinuiteten, att partistyrseledamöterna i början av perioden oftare satt orubbat kvar från tidigare perioder. Högre omsättning sker under periodens mitt, vilket inte endast dikteras av, men självklart påverkas av att denna period inrymmer två partiledarskiften (1965, 1970), medan de övriga två perioderna endast innefattar var sitt.

Notera också att den första perioden tar sin start 1958 och inte som tidigare 1960. Detta beror på att jag har velat hålla periodindelningarna sådana att de innefattar ett lika antal valtillfällen, dvs ett så lika antal teoretiskt möjliga antal individer som möjligt (C).

Samtantaget har de största förändringarna vad avser partistyrrelsen från en organisatorisk utgångspunkt bestått av att dess sammansättning har förändrats både i principiella termer och vad avser dess personmässiga sammansättning och kontinuitet. En viktig förändring var också att partistyrrelsen efter 1968 fick ett mer direkt uttalat ansvar för partiets organisation och förvaltning.

21. Det använda totalindexet är hämtat från Wellhofer (1972 s 180), men skiljer sig från hans i ett par avseenden. Konstruktionen är följande: a) det faktiska antalet personer som verkat under perioden, b) det faktiska antalet nya personer som tillkommit under perioden, c) det teoretiskt maximala antalet personer som kunde ha verkat under perioden

$$\text{INDEX} = 1 - \frac{(a/c + b/a)}{2}$$

Wellhofer vänder b/a till a/b vilket måste vara ett misstag. Dessutom bryr sig inte Wellhofer om att det teoretiskt möjliga maximala värdet varierar mellan olika perioder. I mitt fall är detta ett mindre problem eftersom jag försöker konstanthålla det maximala antalet personer. Normering har dessutom skett genom att det erhållna värdet ur ovanstående formel har dividerats med det för varje period teoretiskt högsta möjliga värdet för indexet (här .88).

5.4 Partirådet

Den tredje paragrafen i 1950 års stadgar fastställde att riksorganisationen i sin helhet skulle ledas av riksstämma, *partiråd* och partistyrelse. Partirådet var alltså ett beslutande organ mellan de övriga två. De år stämman inte var samlad hade partidådet bland annat till uppgift att avgöra frågan om partistyrrelsens ansvarsfrihet (jfr avsnitt 5.3.1).

Stadgerevisionen 1964 ändrade på detta: formuleringen om att partidådet var ett av de ledande beslutande organen kvarstod, men frågan om styrrelsens ansvarsfrihet lyftes för alla år över till riksstämman. Men Medborgaren kunde alltså, även under den period som 1964 års stadgar gällde (1964-1969), beteckna partidådet som "Högerpartiets högsta beslutande instans näst riksstämman".²²

Stadgarna från 1969 förändrade partidådet's ställning. Stadgarna säger alltsedan dess att partidådet är ett rådgivande organ, som äger att fatta beslut endast i ärende som delegerats till rådet för detta ändamål från partistämman. Under stämmofria år ska partistyrelsen dessutom lämna en redogörelse för partiets verksamhet och förvaltning.

Förutom dessa punkter tilldelar de nya stadgarna från 1984 rådet uppgiften att till partistämman framlägga förslag om ordförande och ledamöter i partiets centrala valberedning. 1984 års stadgar fastställer också att partidådet ska behandla för partiet och förbunden gemensamma organisatoriska och ekonomiska frågor.

Förändringarna 1984 sammanhänger med att man ur stadgarna strök "Förbundsordförandekonferenser", som var ett rådgivande organ skapat av partistämman 1978. Existensen av detta organ innebar att partiet under perioden 1978-1984 hade fyra centrala enheter: partistämman, partistyrelse, partidådet och förbundsordförandekonferenserna, av vilka de två sistnämnda endast var rådgivande. Länsförbundens ordförande ingick fortfarande i partidådet. Hela konstruktionen befanns otymplig av stadgekommitten inför partistämman 1984, och genom stadgerevisionen skedde en återgång till det traditionella med tre enheter.²³ Revisionen innebar dessutom att partidådet fick en mer begränsad sammansättning.

Formellt sett hade alltså partidådet mer av en egen beslutanderätt fram till stadgeförändringen 1969. Vid partidådet's sammanträde 1962 ägde t ex en omorientering rum vad gällde partiets krav på det första barnbidragets avskaffande. Året därpå antog rådet riktlinjer för ett framtida familjestöd. Under kommunalvalsåret 1966 antog partidådet ett kommunalpolitiskt handlingsprogram och under andrakammarvalsåret 1968 antogs ett 45-punktsprogram om näringspolitiken.

22. Medborgaren 1966 nr 2 s 3.

23. Telefonintervju med stadgekommitténs ordförande Håkan Winberg 1984-12-05.

Men även efter stadgerevisionen 1969 har rådet beslutat i programfrågor. Redan samma år antog partirådet delar av det nya handlingsprogrammet. 1976 års partiråd fattade beslut om ett utbildningspolitiskt avsnitt i samma program. Samma år antog partirådet ett valmanifest. I övrigt har partirådet, förutom partiinterna organisatoriska och ekonomiska frågor, ofta diskuterat frågor som varit föremål för interna utredningar. Partirådet 1977 diskuterade t ex idépolitik (ett nytt idépolitiskt program antogs av partistämman 1978) och vid partiråden 1982 och 1983 diskuterades bland annat stadgefrågor (nya stadgar antogs av 1984 års partistämman).²⁴

Partirådets ämne för överläggning har naturligtvis till stor del bestämts av dess förläggning i tiden. Generellt har partirådet under hela perioden sammanträtt under år då partistämman inte har hållits. Men förläggningen under året har varierat. När partirådet ägde rum på våren under ett valår, rörde diskussionerna främst valrörelsens uppläggning, valmanifest etc. Några av de, i den partiinterna historiebeskrivningen, mer klassiska partiråden var emellertid sådana som ägde rum på hösten *efter* det att svenska folket hade gått till valurnorna. De bästa exemplen på sådana är partiråden 1960 och 1970 (jfr avsnitten 4.2.1 resp 4.2.3). De var inriktade på en utvärdering av den förda politiken, snarare än på att påverka densamma.

Slutsatsen är att partirådet inte kan sägas ha vingklippts, i varje fall inte i den utsträckning som stadgerevisionen 1969 antydde. Att partirådet även under 1970-talet fattade beslut i viktiga frågor såsom programavsnitt o dyl. sammanhänger med den ökande arbetsbelastningen för partistämman. Delegeringen av beslutanderätten över centrala frågor har rätt och slätt dikterats av att stämmorna inte hann med att behandla alla de frågor som de enligt stadgarna hade ansvaret för.

5.4.1 Partirådets sammansättning

Partirådets principiella sammansättning ändrades vid varje större stadgerevision under perioden. Av tabell 5.12 kan det också utläsas att gemensamt för dem alla fram till stadgeförändringarna hösten 1984, var att rådet blev allt större. Vid mitten av 1970-talet medverkade drygt 90 personer i partirådet. Stadgekommittén inför 1984 års partistämman menade att partirådet hade blivit ohanterligt. Det var t ex ologiskt, menade arbetsgruppen, att riksdagsgruppens förtroenderåd deltog (sedan 1969), eftersom riksdagsgruppen som sådan inte hade någon representation vare sig på partistämman eller i partistyreelse.²⁵

24. Uppgifterna om vad partirådet diskuterat kommer från Loman (1979) s 84 ff. Medborgaren 1966:2, 1971:10-11, 1974:5, verksamhetsberättelser för åren 1975-1983.

1950	1964	1969	1978	1984
Partistyr.	-	-	-	-
Förb.ordf.	-	-	-	-
H-press.ordf.	-	-	-	Borttaget
10 valda led.	-	20	-	Borttaget
	+närvaro- yttranderätt för led. i HUF/HKF styr.	-	-	Borttaget
		+led. i riks dagsgruppens förtroenderåd	-	Borttaget
			+rektorn i Medb.skolan	Borttaget

Tabell 5.12 Partirådets sammansättning enligt stadgarna 1950 - 1985.

	Riksdagsmän	Blivande riksdagsmän	Övriga	Summa	
1956 - 1967	34	10	56	100	N=70
1969 - 1981	12	18	70	100	N=100
TOTALT:	21	15	64	100	N=170

Tabell 5.13 De stämموvalda partirådsledamöterna 1956 - 1981. Procent.

Under hela perioden hade partistyrelsen och förbundens ordförande säte i partirådet. Av de senare var (1980) 13 procent kvinnor och runt 40 procent riksdagsmän (N=31).²⁶ Andelen riksdagsmän kan tyckas låg, vilket emellertid till viss del beror på att vissa förbund knappast kunde ha en riksdagsman som ordförande eftersom de saknade riksdagsrepresentation inom verksamhetsområdet (t ex Gotlands- och Jämtlandsförbunden).

En intressant grupp är de stämموvalda ledamöterna. Tabell 5.13 redovisar sammansättningen av dessa under perioden 1956-1981. Notera att periodens startår har satts till 1956 och inte till 1960. Detta sammanhänger med att systemet med 20 valda ledamöter, som infördes av riksstämman 1969 rädde i närmare 15 år och för att öka jämförbarheten främst i kommande tabeller mellan detta system och det tidigare har perioden före 1969 utökats med några år.

Det principiellt mest intressanta är att andelen riksdagsmän sjönk

25. Håkan Winberg 1984-12-05.

26. Resultaten beräknade från en uppställning i "Register 1980 Moderaterna" s 4f.

	<i>Gamla</i>	<i>Nya</i>		<i>Gamla</i>	<i>Nya</i>
1956	8	2	1969	7	13
1958	8	2	1972	14	6
1960	9	1	1975	16	4
1962	7	3	1978	11	9
1964	8	2	1981	15	5
1965	7	3			
1967	10	0	<i>Summa:</i>	120	+ 50 = 170

Tabell 5.14 "Gamla" och "nya" bland de stämموvalda partirådsledamöterna 1956 - 1981.

kraftigt sedan nyordningen inträdde från och med 1969. Man ska dock komma ihåg att riksdagsgruppen genom sitt förtroenderåd genom samma stadgerevision hade fått tillträde till partirådet. Detta kan så att säga ha utgjort ett argument för stämmodelagaterna att inte välja in ytterligare ett stort antal riksdagsmän. Det maximala antalet stämموvalda ledamöter var 170, dvs om stämman varje gång den hade tillfälle bytte ut varje vald ledamot, hade 170 olika personer medverkat i partirådet under åren 1956 till 1984.

Tabell 5.14 visar att i genomsnitt byttes ungefär 30 procent av ledamöterna ut vid varje ordinarie partistämman. Under hela undersökningsperioden medverkade 58 olika personer i partirådet som stämموvalda ledamöter. Medelantalet mandatperioder var för dessa 2.9 (170/58). Nära hälften av dem var kvinnor (41%). Men kvinnornas andel av varje partiråd var aldrig så hög under perioden. Under perioden före 1969 var kvinnornas andel i partiråden i genomsnitt 29 procent, därefter steg andelen något (36%). Eftersom kvinnornas andel av det faktiska antalet personer är högre än deras andel av alla enskilda partiråd, kan vi dra slutsatsen att det var högre omsättning bland de kvinnliga ledamöterna. De satt alltså i genomsnitt kortare perioder än sina manliga kolleger.

Totalt sett kan emellertid de stämموvalda ledamöterna sägas ha upprätthållit sina positioner ungefär lika länge som avsnitt 5.3.1 visade att partistyrseledamöterna hade gjort. Och precis som i det fallet är det inte heller bland partirådsledamöterna svårt att finna exempel på personer med mer än ett decenniums erfarenhet av partirådet.²⁷ Mandatperiodernas antal är dock, som påpekades i avsnitt 5.3.1, bara en aspekt på kontinuitetsproblemet. Tabell 5.15 är uppbyggd efter samma principer som tabell 5.11.

27. Exempel: Theodor Andersson, Åke Bergman, Stina Gunne, Einar Haeggblom, Eva Karlsson, Bengt Lind, Gullan Lindblad, Ebbe Ohlsson, Sture Pettersson, David Renman, Arne Svensson, Jonas Wallin, Mårten Werner och Britt Åström.

	AAntal individer	BAntal nya	CMaxiantal individer	A/C	B/A	Total- index
1956 - 1967	21	13	70	.30	.62	.58
1969 - 1981	44	37	100	.44	.84	.40

Tabell 5.15 Kontinuiteten vad avser de stämموvalda partirådsledamöterna 1956 - 1981.

Trots ett högre antal valtillfällen under den första perioden (7) jämfört med den andra (5) var omsättningen lägre och förekomsten av personer från tidigare perioder var högre. Omsättningen under hela det nya systemet var högre och de stämموvalda ombuden som då allt mera sällan var riksdagsmän satt i kortare perioder jämfört med sina företrädare.²⁸

De viktigaste förändringarna vad gäller partirådet var alltså inte att rådet på något sätt skulle ha fått en annan ställning inom partihierarkin. Stadgeförändringarna från 1969 visade sig därvidlag sakna en reell motsvarighet i den verkliga utvecklingen. Däremot skedde, precis som fallet var med partistyrelsen, förändringar vad gäller den principiella sammansättningen såsom den framgår av stadgarna och av partirådets personmässiga sammansättning och kontinuitet.

5.5 Råds- och kommittéverksamheten

Inom Högerpartiet verkade under 1950-talet endast några få interna kommittéer, råd, arbetsgrupper eller andra specialorgan. Det fanns en principprogramkommitté, en skolkommitté, en kommunalprogramkommitté och en industriprogramkommitté. Förutom dessa fanns det två centrala råd: *Högerpartiets Centrala Tjänstemannaråd* (bildat 1946) och *Högerpartiets Centrala Jordbrukarråd* (bildat 1954).

Under perioden 1960-1985 har emellertid antalet specialorgan vuxit kraftigt inom Högerpartiet/Moderata Samlingspartiet. Den alltmer vildvuxna floran av speciella grupper, kommittéer etc är i grunden av två slag. Den första gruppen utgörs av de centrala råden:

Råden utgör specialorgan för skilda medlemsgrupper med utgångspunkt från deras yrkestillhörighet.

De centrala råden är rådgivande organ till partistyrelsen, de regionala till länsförbundens styrelser.

28. Den uppmärksamme läsaren anar måhända att det s a s skulle kunna finnas en hund begraven, i det att genom att storleken fördubblats 1969 så måste antalet nya detta år per definition bli stort. Detta faktum överdriver förvisso den totala omsättningshastigheten. Totalindexet för perioden 1972-1981 blir emellertid fortfarande markerat lägre (.49).

Råden fungerar dels som referensorgan i frågor, som särskilt berör respektive yrkesgrupper, dels som kontaktorgan med dessa grupper och deras organisationer.²⁹

Efter att motioner om detta hade inkommit till riksstämmorna 1956 och 1958 föreslog partistyrelsen 1960 att ett *Högerpartiets Centrala Företagareråd* skulle inrättas.³⁰ Partistyrelsen hade tidigare motsatt sig detta, bland annat därför att den fann det oriktigt att "uppspalta partiets organ och verksamhet på olika intressegrupper".³¹ Vid mitten av 1960-talet uppkom ur "Rikskommittén för LO-anslutna", *Högerpartiets Centrala Arbetarråd*.

Genom att råden hade uppstått vid olika tidpunkter, hade de utvecklat olika verksamhets- och organisationsformer. Partistämman 1972 gav partistyrelsen i uppdrag att utreda verksamheten. En arbetsgrupp tillsattes och dess huvudsakliga slutsats var att indelningen med fyra olika råd skulle bestå, men att de organisatoriskt skulle få en mera enhetlig utformning.³² Det blev också partistyrelsens och partistämman (1975) linje.

Det finns också exempel på centrala råd som, trots upprepade förslag därom, inte har införts. Det bästa exemplet utgör de ofta förekommande förslagen om ett centralt pensionärsråd.³³ Regionala och lokala sådana finns numera på flera håll, men inget centralt.

Den andra gruppen av interna specialorgan är de mer ad-hoc betonade nämnderna, arbetsgrupperna, projektgrupperna, kommittéerna etc, vilka har vuxit i antal under de senaste decennierna. Dessa har oftast en utpräglad sakområdesinriktad, policyskapande och kunskapsproducerande funktion, men det finns också bland dem exempel på i det närmaste permanenta organ som då oftast är av mer introspektiv karaktär, dvs de sysslar främst med interna organisatoriska frågor.

Någon enhetlig linje har tyvärr inte funnits i partiets verksamhetsberättelser vad avser redovisningen av kommittéverksamheten. Antalet omnämnda arbetsgrupper i de verksamhetsberättelser som delgivits partistämmorna 1956-1984 framgår av tabell 5.16. Det är att märka att vissa grupper kan nämnas i mer än en verksamhetsberättelse.

Tabellen visar, trots sina brister, att denna typ av verksamhet växte i omfattning under perioden 1956-1984.

Arbetsgrupperna leds ofta av en riksdagsman, partistyrelseledamot

29. "P.M. angående rådsorganisationen" augusti 1974 Lars F Tobisson, Stig Johansson. Landsarkivet i Lund, enskilt arkiv 163, Inkommande cirkulär 1974:II.

30. Stämmomotion nr 1 1956 och nr 1 1958.

31. Partistyrelsens yttrande över motion nr 1 1958.

32. "Sammanställning av remissinstansernas yttranden angående rådsverksamheten inom partiet." Landsarkivet i Lund, enskilt arkiv 163, Inkommande cirkulär 1975:II.

33. Se t ex stämmomotionerna 1972:81, 1975:13, 1978:13-14, 1981:7-9.

1956	4	1969	13
1958	2	1972	12
1960	1	1975	21
1962	5	1978	22
1964	12	1981	38
1965	11	1984	32
1967	20		

Tabell 5.16 Antal i verksamhetsberättelserna omnämnda kommittéer, arbetsgrupper, nämnder etc.

eller annan centralt placerad person. Gruppernas storlek har varierat kraftigt. De övriga medverkande är oftast personer från olika delar av partiorganisationen, hämtade från olika håll inom landet.

De centrala råden skiljer sig alltså från de övriga interna arbetsgrupperna inte bara i det att de är av mer permanent karaktär, utan också genom att de fyller en mobiliserande funktion bredvid den rent policyskapande. Med policyskapande menas då medverkan i, och framtagande av kunskap för, formuleringen av partiets ställningstaganden i olika sakfrågor. Den mobiliserande funktionen anknyter till att råden inte bara är avdelade att följa frågorna inom viss områden, utan också förmodas medverka i bearbetandet av vissa urskiljbara samhällsgrupper.

Den starkt ökande kommittéverksamheten kan hävdas ha inneburit i varje fall en strukturell möjlighet för andra grupper av individer än de traditionellt centralt verksamma (partiledning, riksdagsmän, partistyrseledamöter etc) att påverka utformningen av partiets praktiska politik inom olika områden. Bredvid detta och ibland på grund av gruppernas arbete, har en annan form av försök till en bredare förankring gjorts: samrådsinstitutet.

Samrådsverksamheten tjänar två syften, dels att föra ut partiets politik i organisationen, dels att möjliggöra för medlemmarna att ge synpunkter på och påverka politiken.³⁴

Samrådet innebär att under- och sidoorganisationer, främst de lokala föreningarna, får vissa större frågekomplex remitterade till sig. Det första samrådet skickades ut 1974, därefter har en viss intensifiering skett. Tabell 5.17 visar de Samråd som genomfördes t o m 1983.

Antalet svar varierade mellan 100 - 400. Det första samrådet motiverades av den dåvarande partisekreteraren Bertil af Ugglas:

Det är nu av mycket stor vikt att vi alla inom partiet medverkar till att vidare utveckla den moderata politiken. Ett sätt att klara denna uppgift är

34. "Verksamheten 1978-1980" s 42.

ÅR	ÄMNE
1974	Politisk och organisatorisk planering
1975	Energipolitik
1977	Idépolitik
1977	Löntagarfrågor
1979	Ägandespridning – löntagarfonder
1980	Kommunal ekonomi
1981	Skola
1981	Bostadspolitik
1982	Försvars- och säkerhetspolitik
1982	Ägandespridning – löntagarfonder
1983	Kommunal ekonomi

Tabell 5.17 Samråden 1974 – 1983.

att vi i större utsträckning än tidigare försöker få fram synpunkter och idéer direkt från föreningarna till riksdagsgrupp.³⁵

Denna motivering talar endast om det ena av de två syftena med samrådet; att ge medlemmarna en möjlighet att få vädra sina synpunkter. Att samråden också användes till att föra ut den förda politiken, eller annorlunda uttryckt: för att påverka medlemsopinionen, är tveklöst. Det första samrådet, som behandlade både politiska och organisatoriska frågor, är ett av flera exempel på detta.

Detta samråd var således ovanligt brett upplagt och handlade inte bara om ställningstaganden inom ett givet sakområde. Bland de frågor som föreningarna fick ge svar på var:

- vilka frågor som betydde mest för att attrahera nya väljare till partiet.
- sakområden som partiet borde prioritera
- viktiga kommunala frågor
- åtgärder för att fånga upp yngre väljare.

Det främsta syftet med dessa frågor kan antas ha varit att fånga upp idéer från lokal nivå att användas som underlag i den politiska planeringen. En annan, kanske skickligt formulerad, fråga torde emellertid i minst lika hög grad ha varit ett led i att försöka skapa en

35. "Samråd-74" s 1. De flesta samrådstrycken återfinns på Lunds Universitetsbibliotek, Avdelningen för okatalogiserat tryck: "Hist.Polit.Inst.&Sällsk. Moderata Samlingspartiet Diverse tr. Fol.".

positiv bild av den av partiledningen förordade politiska inriktningen:

Bör vi på samma sätt som hittills i framtiden fortsätta våra ansträngningar att kombinera ett konsekvent arbete för att fördjupa det borgerliga samarbetet med fullföljandet av den moderata politiken?³⁶

Formuleringen är intressant av två skäl:

(1) – Såsom den formulerades gick det knappast att svara annat än *Ja* på frågan, eftersom en fördjupad borgerlig samverkan inte skulle kosta något politiskt. Den moderata politiken skulle under alla omständigheter fullföljas och får man andra att ställa upp på den måste ju allt vara gott och väl.

(2) – Implicit ligger i formuleringen att det var Moderata Samlingspartiet som konsekvent sedan länge hade arbetat för ett fördjupat borgerligt samarbete. Att detta inte kom till stånd fick främst tillskrivas de övriga borgerliga partierna.

Sensmoralen är alltså att formuleringen medverkade till att framkalla en välsignelse av den förda politiken. (Vi kan emellertid inte förutsätta att just denna formulering var medvetet skicklig, men effekten blir ju under alla omständigheter densamma.)

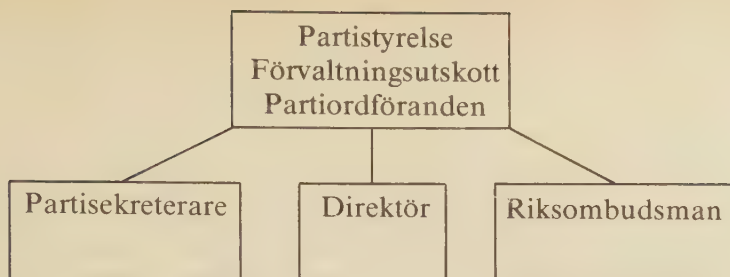
De stora förändringarna vad gäller den interna rådsverksamheten var den stora tillväxten och differentieringen, som bland annat kom till uttryck i nya former för det interna idéutbytet.

5.6 Riksorganisationens kansli

Benägenheten att omorganisera inom det centrala partikansliet var under perioden 1960-1985 stark. Under 1960-talet prövades flera olika organisationsformer. Efter en omorganisation 1971 låg kansliets organisation relativt fast under hela 1970-talet och en bit in på 1980-talet. Inför valåret 1982 organiserades emellertid kansliet ånyo om och efter valet fattade partistyrelsen beslut om ännu en omorganisation.

Under Jarl Hjalmarsons tid som partiledare (1950-1961) var riks-kansliet uppdelat i två avdelningar, vilka sorterade under två chefs-tjänstemän: partisekreteraren och riksombudsmannen. Den först-nämnde hade ansvaret för den politiska verksamheten. Riksombudsmannen hade huvudansvaret för organisation, ekonomi och utbildning. Vad gällde ekonomin hade dock partiet en anställd som skötte kontakterna med bidragsgivarna, Helge Gräslund. Vid mitten av 1950-talet överfördes en del av riksombudsmannens ekonomiska göromål till Gräslund, som därmed fick utanordningsrätt osv. Motivet för detta var att organisationsarbetet i sig upptog alltmera av riksombudsmannens tid.³⁷

36. Ibid.



Organisationsplan 5.1 Kansliorganisationen 1961 - 1965.

5.6.1 1961 - 1965

När Gunnar Heckscher trädde till som partiledare 1961 förändrades organisationen något. Helge Gräslund, som redan gått över något år, gick i pension, vilket resulterade i att det tillsattes en ekonomiansvarig som chef för en egen fristående avdelning. Kansliet fick alltså tre chefstjänstemän och avdelningar mot tidigare två. Men det var inte Gunnar Heckscher som var initiativtagare till denna förändring av organisationen. Problemet hade redan tidigare diskuterats inom kansliet och oavsett vem som hade blivit partiledare, eller om Jarl Hjalmarson hade suttit kvar, hade förändringarna ändå kommit till stånd.³⁸

Till ekonomichef (direktör) utsågs Agne Wärnsund och till partisekreterare utsågs i september 1961 Yngve Holmberg, med vilken Heckscher redan på sommaren hade varit i kontakt.³⁹ Snart satt Yngve Holmberg likt sin företrädare Gunnar Svärd i riksdagen. Att ha partisekreteraren i riksdagen var något som senare kom att bli ett ämne för diskussion vid mer än ett tillfälle.

Nu lades ett större arbete ned på den interna utbildningen. Denna verksamhet var i väsentliga stycken inspirerad av Heckscher personligen. En effekt av detta var att ett mer organiserat samarbete kom till stånd med Medborgarskolan. Det bildades också under denna tid en central utbildningsnämnd, i vilken riksombudsmannen var ordförande.⁴⁰

I övrigt var inte Gunnar Heckscher så intresserad av de rent organisatoriska frågorna.⁴¹ Organisationen ansågs också fungera hyggligt, trots att vissa samarbetssvårigheter snart uppstod mellan framför allt partisekreteraren och riksombudsmannen.⁴² Organisa-

38. Ibid, Gunnar Heckscher 1984-04-06.

39. Gunnar Heckschers dagbok.

40. Nils Hellström 1982-09-13.

41. Gunnar Heckscher 1984-04-06.

42. Nils Hellström 1982-09-13.

tionen låg därför fast under hela den heckscherska partiledarperioden 1961-1965.

5.6.2 1965 - 1970

Gunnar Heckscher meddelade i mars 1965 sin avsikt att avgå som partiledare. I juni valdes Yngve Holmberg till efterträdare. Redan i maj hade emellertid ett förslag om en förändrad organisation av riksorganisationens kansli lagts fram av Stig Johansson. Förslaget byggde i mångt och mycket på den av honom och Sam Nilsson verkställda utredningen om partiorganisationen i stort, som hade lagts fram på hösten året före. Promemorian, märkt "Strängt konfidentiellt", skrädde inte orden när det gällde att karakterisera den rådande utformningen:

Kritiken mot den nuvarande organisationen kan sammanfattas sålunda: Genom att olika faktorer och viljeakter inriktats på att bevara det historiska mönstret har nytänkande förhindrats. Inte vid något tillfälle tycks någon genomgripande organisationsplan, med klarläggande av funktioner och ansvar, ha planerats eller diskuterats... Följden har blivit *delat ansvar* på samtliga punkter och *obefintligt ansvar* på andra. Klara stabslinjer saknas, dvs. det är inte möjligt att från någon plan, som kan fästas på papper, eller på annat sätt klargöras i sinnevärlden, inhämta upplysningar om funktioner och ansvar, om beslutsprocesser, om planeringsuppgifter och verkställighetsuppgifter och om personalchefsfunktioner och tjänstefunktioner.⁴³

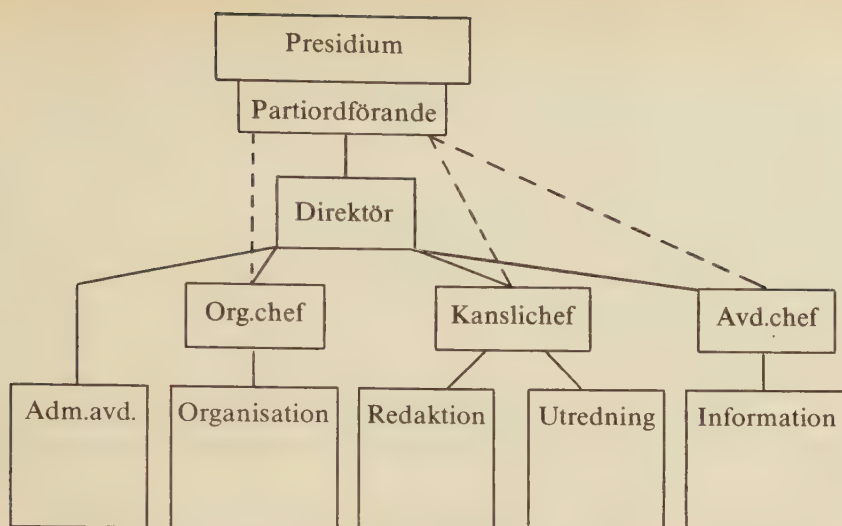
Johanssons förslag kom, vad beträffar de delar som berörde den centrala organisationen, att ligga till grund för den omorganisation som ägde rum sommaren 1965.

Enligt partiledarens föredragning inför partistyrelsen i augusti 1965 hade partipresidiet sammanträtt med förvaltningsutskottet i juli månad för att diskutera tjänster och befattningshavare. (Partiledarens terminologi var lite underlig, eftersom presidiet ju ingick i förvaltningsutskottet, se avsnitt 5.3). I realiteten hade beslutet om den nya organisationen redan tagits och ärendet hade mer karaktären av en anmälan inför styrelsen.⁴⁴ Den organisationsplan som låg till grund för partistyrelsens formella beslut var följande: (Organisationsplan 5.2)

Chef för den administrativa avdelningen blev partiets direktör Agne Wärnsund. Som chef för det politiska kansliet återknöts Tuve Lundgren, som redan tidigare hade arbetat på riksdagsgruppens kansli, men som under våren 1965 övergått till SMR (Svenska Mejeriernas Riksförening). Riksombudsmannaposten försvann och istället inrättades en tjänst som organisationschef, vilken emellertid i huvudsak kom att få

43. "Högerpartiets organisation. Strängt konfidentiellt." Daterad maj 1965 Stig Johansson. Min kursivering (understruket i original).

44. Partistyrelsens protokoll 1965-08-23-24 paragraf 1.



Organisationsplan 5.2 Kansliorganisationen 1965 - 1968.

Källa: Partistyrelsens protokoll 1965-08-23 - 24.

samma arbetsuppgifter. Till denna post utsågs förre kommunalkonsulenten, tillika arkitekten bakom förslaget, Stig Johansson. Sam Nilsson fick den nyinrättade tjänsten som informationschef

Förändringarna skedde abrupt och flera av de inblandade personerna ställdes, enligt egen utsago, inför fait accompli. Besluten om personförändringarna skedde under semestertid, vilket naturligtvis gjorde det svårare att nå ut med informationen.⁴⁵

Det centrala partikansliet hade nu fått fyra chefstjänstemän och det trots att partisekreterarposten hade försvunnit. Elaka tungor menade att det låg i den nye partiledarens intresse att inte tillsätta någon sådan, eftersom han av egen erfarenhet visste vad den kunde ställa till med.⁴⁶ Enkelt uttryckt kan man säga att partisekreterarens uppgifter delades upp mellan informationschefen och kanslichefen. Vid en konferens efter det förhållandevis lyckosamma kommunalvalet hösten 1966,

45. Folke Björkman, som var redaktör för Medborgaren, fick i juli 1965 se ett tidningsmeddelande som berättade att den nyblivne riksdagsmannen Nils Carlshamre skulle efterträda honom och att han själv skulle stå till partistyrelsens förfogande för speciella uppdrag. (1982-09-14.)

Riksombudsmannen och ledamoten av förtroenderådet, Nils Hellström, fick under en semesterresa genom radion höra att han hade avgått som riksombudsman. Han övergick senare till Medborgarskolan. Tidningsskriverier o dyl föranledde Hellström att på partistyrelsens augustisammanträde yrka på att styrelsen skulle dementera uppgifter om att han hade "fått silkessnöret". Han hade ju onekligen blivit erbjuden att ta över partiets insamlingsverksamhet. (1982-09-13. partistyrelsens protokoll 1965-08-23-24 § 1)

46. Gunnar Unger (1966) s 57.

utarbetades en ny organisationsplan. Den största nyheten var att partisekreterartjänsten återinrättades. Till denna post utsågs Sam Nilsson, som i egenskap av propagandachef ansågs ha haft en stor delaktighet i den resultatmässigt goda valrörelsen.

Under 1968 planerades återigen förändringar. Den tidigare direktören började, som det heter, trappa ned och successivt ersättas av dels en ekonomiansvarig, Ragnar Wennerström, och dels en administrativt ansvarig, Carl-Henrik Winqwist. Den förstnämnde kom från Svenska Högerpressens Förening och Winqwist hade tidigare varit knuten till partiet som utrikessekreterare och utredare. Han fick i uppgift att vara ansvarig för att kontrollen över de ekonomiska åtgärderna skärptes. Han sattes också in att leda partiets marknads- och valplaneringsgrupp (MAVA). Om det senare rådde det emellertid delade meningar inom partipresidiet (se avsnitt 4.2.3). De nya befattningarna instiftades från och med den 1 januari 1969.⁴⁷

5.6.3 1971 - 1976

De stridigheter som omgav partiledarskiftet hösten 1970 medförde att det inom riksorganisationen fanns både förhoppningar om och en oro för snara organisations- och/eller personförändringar. Några sådana kom emellertid inte att ske i omedelbar anslutning till partiledarbytet. Med tanke på omständigheterna uppfattades det som förvånande att t ex partisekreteraren (som då var Bertil af Ugglas) satt kvar. Det nyutnämnda presidiet diskuterade partisekreterarposten redan på kvällen efter den extra partistämman i november 1970. Gösta Bohman förde då fram Sam Nilssons namn, men partiets nyblivne andre vice ordförande Eric Krönmark motsatte sig detta. Frågan avgjordes egentligen genom att den sittande partisekreteraren "mer eller mindre gled in i det". Han hade också direkt efter partistämman deklarerat att han lojalt skulle arbeta under den nya ledningen.⁴⁸

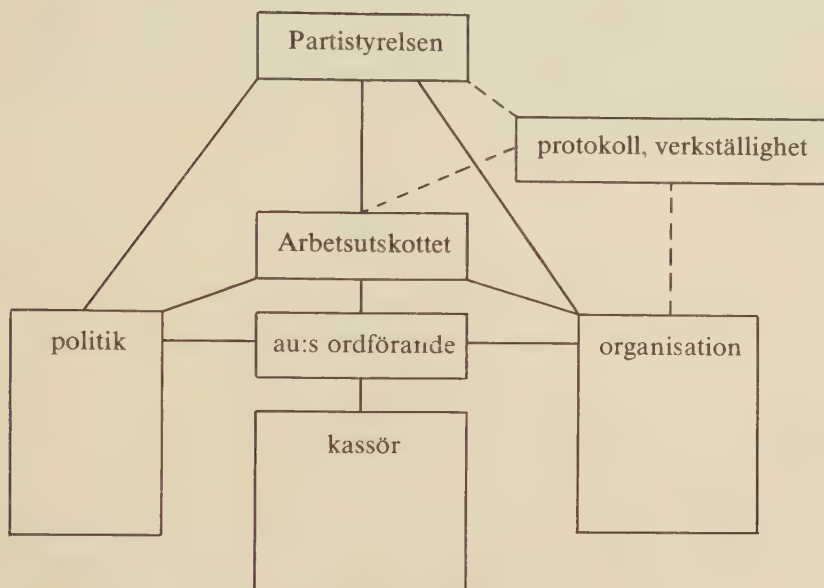
Under det kommande året aktualiserades både ekonomidirektörens och den administrativa direktörens avgångar och partiledningen gav arbetsutskottets ordförande i uppdrag att göra en översyn av kansliets organisation. En översyn kunde också motiveras med att det inte längre var partiledaren, utan partiets andre vice ordförande som var ordförande i arbetsutskottet.

Ekonomiska skäl motiverade också en översyn av kansliets organisation. Dessa talade för ett minskat antal toptjänster. Slutresultatet av Eric Krönmarks överväganden och förslag var en återgång till en modifierad tudelad organisation. Denna bestod av en politisk avdelning under partisekreteraren, en organisationsavdelning under orga-

47. Medborgaren 1968:17 s 3.

48. Uppgifter och citat i detta stycke: Eric Krönmark 1982-11-04.

nisationschefen och en ekonomisk-administrativ sektion direkt underställd arbetsutskottets ordförande.⁴⁹ Den nya organisationsplanen liknade i stora drag de strukturer som existerade under 1950-talet och början av 1960-talet.



Organisationsplan 5.3 Kansliorganisationen 1971 – 1976.

Källa: Partistyrrelsens protokoll 1971-10-28 bilaga 3b.

5.6.4 1976 – 1981

De principer som låg till grund för omorganisationen 1971 kom att gälla under hela 1970-talet. Vissa förändringar skedde dock i och med att partiet kom i regeringsställning 1976. Genom att arbetsutskottets ordförande blev statsråd, vilket i och för sig inte var enligt planerna, blev han också förhindrad att fullgöra de praktiska uppgifter som han hade ett ansvar för enligt den gällande organisationsplanen.⁵⁰

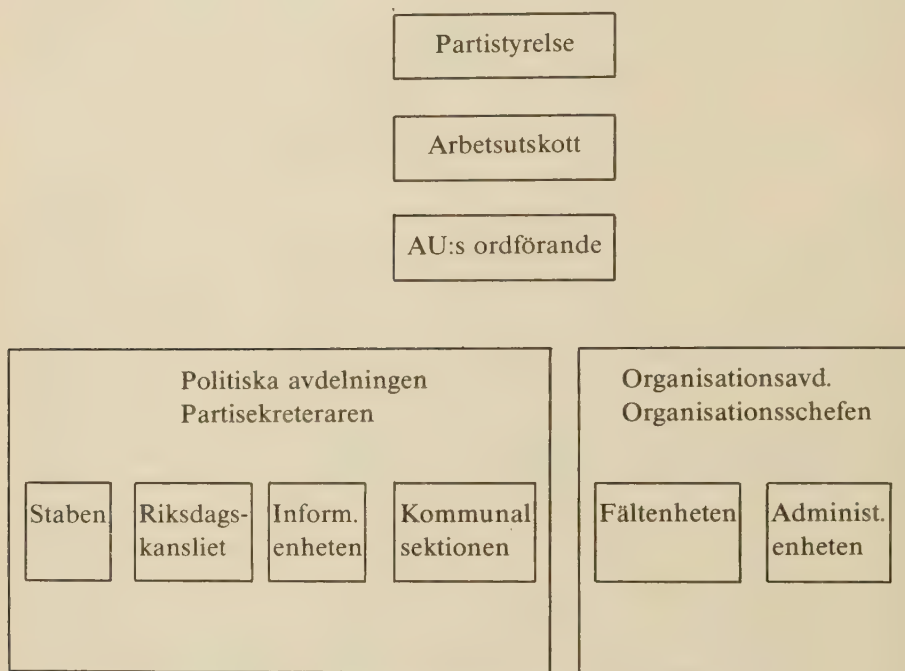
För att det inte skulle bli nödvändigt med ytterligare rekrytering på

49. Uppgifterna om den nya organisationsplanen i partistyrrelsens protokoll 1971-10-28 bilaga 3b och cirkulärskrivelse B-15-71 "Central organisation i Moderata Samlingspartiet", Landsarkivet i Lund, enskilt arkiv 163, Inkommande cirkulär 1971.

50. Utifrån bland annat rekommendationer från norska Høyre var tanken att någon i partipresidiet skulle stå utanför regeringen och ta hand om partiorganisationen. Regeringsförhandlingarna hösten 1976 nödvändiggjorde emellertid att dessa planer fick ändras. Eric Krönmark 1982-11-04.

chefs nivå inordnades den ekonomisk-administrativa sektionen i de två existerande avdelningarna. Krönmark kvarstod dock som den ytterst ansvarige för administration, organisation och ekonomi.

Under den tid då han av uppenbara skäl inte kunde fullgöra de handläggande uppgifterna inträdde partisekreteraren i hans ställe. Ny partisekreterare, efter att Bertil af Ugglas kommit in i riksdagen efter valet 1973, var Lars F Tobisson. En mindre del av Krönmarks arbetsuppgifter överfördes också till organisationschefen. Under hela regeringstiden följde Krönmark partiets ekonomi genom månatliga uppföljningsrapporter.⁵¹



Organisationsplan 5.4 Kansliorganisationen 1976 - 1981.

Källa: Partistyrrelsens protokoll 1976-12-06 bilaga 5.

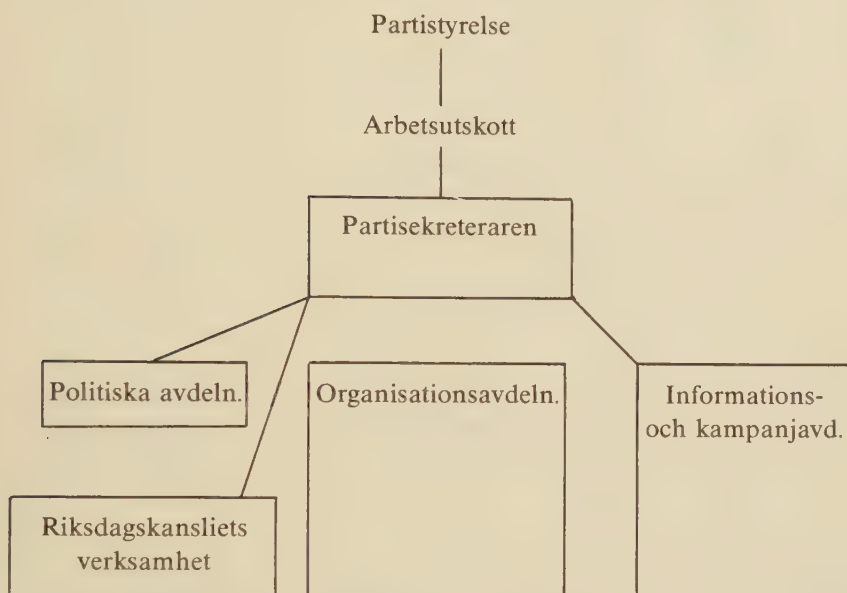
5.6.5 1981 - 1984

Hösten 1981 avgick hela partipresidiet. En ny partisekreterare utnämndes, eftersom den tidigare avancerade till att bli partiets förste vice ordförande. Nya förändringar av det centrala partihögkvarteret var att vänta och dröjde inte heller länge.

Den nye partisekreteraren, det tidigare statsrådet Georg Danell,

51. Ibid, partistyrrelsens protokoll 1976-12-06 bilaga 5.

presenterade i december 1981 ett förslag att gälla från januari året därpå. Danell pekade på att "någon arbetande förtroendevald på det sätt som tidigare varit aktuellt" inte hade utsetts. Dessutom skulle den nye partiledaren, eftersom han ännu inte hade tagit säte i riksdagen, vara stationerad på riksorganisationens kansli. Syftena med en förändring av organisationen sades vidare vara att skapa klara ansvarsförhållanden, att inrikta organisationen på en intensiv valkampanj och att anpassa organisationen till rådande praxis.⁵²



Organisationsplan 5.5 Kansliorganisationen 1982

Källor: "Förslag till förändringar av Riksorganisationens kansli att gälla fr o m 82-01-01." Georg Danell 1981-12-07. "Personalplan för Riksorganisationen." Sven-Olof Karlsson 1982-03-23.

Partistyrelsen beslöt att uppdra åt partisekreteraren att:

...med erfarenhet av valarbetet och i samband med 1982 års budgetarbete överväga behovet av ytterligare förändringar i kansliorganisationen.⁵³

I november 1982 återkom partisekreteraren till partistyrelsen med ett nytt förslag. I detta pekade han på att resurserna var begränsade, varför det fanns ett behov av att samordna de resurser som var knutna till

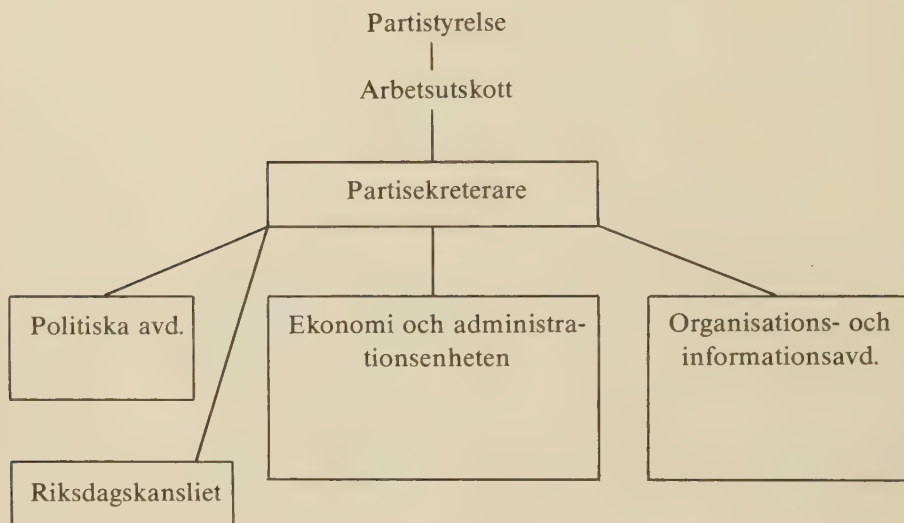
52. "Förslag till förändringar av Riksorganisationens kansli att gälla fr o m 1982-01-01." Georg Danell 1981-12-07. Citat s 1.

53. Partistyrelsens protokoll 1982-11-22 bilaga 7 s 1.

organisations- respektive informationsavdelningarna. Dessa borde därför slås samman.

Redan den tidigare organisationsförändringen hade inneburit att organisationschefens arbete alltmer inriktats på personalfrågor. Danell föreslog nu att detta skulle bekräftas genom att en ny tjänst som personalchef inrättades.⁵⁴

Slutresultatet blev att kansliet indelades i två avdelningar och att det direkt under partisekreteraren fanns en ekonomi- och administrationsenhet. Den nya organisationsplanen kan i dessa fundamentala drag sägas vara en återgång till den under 1970-talet gällande organisationsstrukturen.



Organisationsplan 5.6 Kansliorganisationen 1983 - .

Källa: Partistyrelsens protokoll 1982-11-22 bilaga 7.

En viktig skillnad i organisationen under de senaste åren jämfört med den under den tidigare partiledningen kvarstår. Partisekreteraren kan nu sägas ha tagit över de befogenheter som tidigare var delade mellan partisekreteraren och arbetsutskottets ordförande. Partisekreteraren har fått en starkare ställning, i varje fall formellt sett. Liknande tankar hade figurerat runt partiledarskiftet 1971, då de motarbetades av den då nyutnämnde ordföranden i arbetsutskottet, Eric Krönmark, vars åsikter i denna fråga är oförändrade:

Nu har man ju gjort Danell till generalsekreterare och han får, som jag ser

54. Ibid.

det, som tjänsteman väldigt mycket makt i sin hand. Och det var det som var min filosofi, att det skulle inte en tjänsteman ha, utan det skulle så att säga vara på förtroendemannasidan.⁵⁵

5.7 Personalen

Tyvärr visade det sig vid materialinsamlingen att det var svårt, för att inte säga omöjligt, att få fram uppgifter om antalet anställda under de första åren av 1960-talet.

Av tabell 5.18 kan man emellertid ändå utläsa att antalet anställda regionalt tycks ha legat relativt stabilt under hela efterkrigstiden. De stora förstärkningarna har gjorts på central nivå. Av indirekta uppgifter (personalkostnader o dyl) att döma skedde en relativt kontinuerlig tillväxt fram t o m 1968. Den stora satsningen under detta år medförde, som påpekades i avsnitt 3.3.2, stora ekonomiska bekymmer och de nedskärningar som ägde rum under de närmast följande åren betingades av detta.

Den största delen av den regionalt verksamma personalen utgörs av partiombudsmännen, en i varje förbund. Utifrån uppgifter i en intern sammanställning kan följande data om de partiombudsmän som verkade under år 1975 redovisas:

- partiombudsmännens medelålder var 48 år.
- den yngste var 28 år, men hade ändå hunnit arbeta på olika poster inom partiet i nio år.
- den äldste var 61 år och hade varit anställd av partiet sedan 1943.
- medelåldern för första anställning i partiet var 28 år.
- i genomsnitt hade ombudsmännen arbetat inom partiet i 20 år.
- de mest rutinerade hade över 30 tjänsteår, medan de minst erfarna hade fyra.⁵⁶

I en rapport till förvaltningsutskottet i augusti 1967 pekade partiets organisationschef på att de flesta nyanställda partiombudsmän under perioden 1962 till 1967 redan tidigare hade varit anställda av partiet. Internrekryteringen var alltså hög på denna nivå, men också till många av de högre tjänsterna inom riksorganisationen hade personer rekryterats från just ombudsmannaleden. Det gällde t ex riksombudsmannen, organisationschefen, kontorschefen, presidiesekreteraren, rektorn vid Gimo och den biträdande organisationschefen.⁵⁷

Men ombudsmannatjänsten var ändå, hävdade partiets ombuds-

55. Eric Krönmark 1982-11-04.

56. Omräknat från grunduppgifter ur en sammanställning om ombudsmännen daterad mars 1975, Stig Johansson. Landsarkivet i Lund, enskilt arkiv 163, Inkommande cirkulär 1975:III.

57. Förvaltningsutskottets protokoll 1967:4 paragraf 30 bilaga 2.

ÅR	CENTRALT(a)	REGIONALT(b)	TOTALT	
1948*	16	74	90	
1949	20	68	88	
1968*	82	75	157	
1969	62	51	113	
1970*	61	54	115	
1971	60	55	115	
1972	54	57	111	
1973*	61	61	122	
1974	61	67	128	
1975	65	67	132	
1976*	69	75	144	
1977	60	66	126	
1978	63	64	127	
1979*	64	68	132	
1980	61	66	127	
1981	66	64	130	
1982*	81	69	150	
1983	71	64	135	* = Valår

Tabell 5.18 Antalet anställda i riksorganisationen 1948-49 och 1968-1983.

(a) Politisk och administrativ personal på RO:s kansli inklusive central personal på MUF och MKF. Talen inkluderar också under åren 1978 t o m 1982 personal på kursgården Gimo.

(b) Partiombudsmän, biträdande partiombudsmän, kommunala ombudsmän samt under några år i början av 1970-talet de då existerande regionsekreterarna.

Källor: SOU 1951:56 bilaga 1 (1948-49), Wickléus (1972) s 91 (1968), verksamhets- och förvaltningsberättelser (1969-1983). Jfr även Gidlund (1983) s 254.

manneförening, alltför ofta en sluttjänst. Nyanställningar borde företrädesvis endast ske på de lägre tjänsterna, menade föreningen, eftersom nyanställningar på högre nivåer, t ex på riksorganisationen, borde ses som ett misslyckande för personalpolitiken.⁵⁸

Ombudsmännens reaktioner ska ses i ljuset av de neddragningar som började göras efter det ekonomiska debaclet 1968. Vid denna tid började ombudsmännen att organisera sig fackligt och några år senare inträdde partiet i Handelns Arbetsgivarorganisation (HAO).⁵⁹

De förändringar på riksorganisationens kansli som jag här har redogjort för, är alla av strikt strukturell art, till skillnad från t ex mer processuellt inriktade förändringar. Det innebär att förändringarna

58. "Uttalande av ombudsmannaföreningen rörande personalpolitiken" Konfidentiellt. Stockholm den 21 november 1969.

59. Sven-Olof Karlsson 1982-09-03.

kan vara exempel på "finsnickerier" på de i grunden oförändrade processerna. Förslagen om organisationsförändringarna utarbetades i samtliga fall av personer i ledande positioner. Kanske är det som Sjöstrand har hävdad:

Ett arbetande med förändringar av organisationsscheman (eller motsvarande strukturbilder) kan vara viktigt. Deras styrande funktion är påtaglig

- åtminstone för chefer. Det blir lätt den dominerande bilden av organisationen, och även om organisationen inte fungerar exakt så "i praktiken" så får beskrivningens kraft inte underskattas.⁶⁰

Sjöstrand menar vidare att ofta är det "verkliga" handlandet i en organisation direkt relaterat till den etablerade formella grundstrukturen. Strukturella organisationsförändringar är därför viktiga "inte bara som strukturgymnastik utan som influens på organisations- och arbetsverkligheter".⁶¹

Men frågan är om inte Sjöstrand med sin terminologi "strukturgymnastik" fångar något av den sensmoral vi kan utläsa av detta avsnitt. Benägenheten att omorganisera det centrala partikansliet var onekligen stor under åren 1960-1985. Det hör också till bilden att jag inte har tagit upp mindre omstruktureringar (t ex upprepade förflyttningar av kommunalsektionen mellan olika avdelningar). Att de mer genomgripande omorganisationerna tenderade att i tiden sammanfalla med partiledarskiftena, antyder dessutom ett stöd åt Sjöstrands tes om att nya ledare, i syfte att markera sitt tillträde, ofta ställer sig positiva till en omorganisation.

60. Sjöstrand (1979) s 306.

61. Ibid.

Från H till M: namnbytet i januari 1969¹

6.1 Inledning

I juni 1967 samlades dåvarande Högerpartiet till riksstämman i Karlstad. På uppdrag av riksstämman 1965 hade en kommitté utrett frågan om partiets namn. Efter ett omfattande remissarbete kom arbetsgruppen fram till att något namnbyte *inte* kunde anses vara aktuellt. Partistyrelsen och riksstämman delade denna uppfattning och avförde därmed frågan från den interna dagordningen.

Ett och ett halvt år senare, vid den extra partistämman i Stockholm den 9 januari 1969, fattades beslut om att partiets nya namn skulle vara Moderata Samlingspartiet. Från att ha varit ett avfört problem kom alltså frågan inte bara återigen upp på dagordningen, utan fick också en ny lösning. Hur och varför namnbytet kom till stånd är temat för detta kapitel.

I kapitel 1 hävdade jag att namnbytet kan ses som en delaspekt av en pågående partireformation, vilken år 1969 också inneslöt en genomgripande revision av partistadgarna och antagandet av ett nytt handlingsprogram. Det påpekades dessutom att det tycks rimligt att se namnbytet som ett försök till att förändra partiets profil. I en artikel från 1982 instämmer Berglund & Lindström:

1. En tidigare version av detta kapitel har publicerats i Statsvetenskaplig Tidskrift 1985 nr 2 s 166-175. Om de svenska partibeteckningarna är inte mycket skrivet. Se dock Langenfelt (1935) Palme (1964) s 7-30, Wiksberg (1971), Sihlén & Skager (1969), Larsson (1980) s 85f, 118ff.

In order to break the pattern of three consecutive electoral losses, the Conservative party changed its name in 1969 to that of the Moderate Coalition party. That also helped the party to achieve a necessary new ideological image.²

Citatet uttrycker den allmänna uppfattningen att det var valförlusterna (även om de med de kommunala valen 1966 inräknade inte var tre på rad) som ledde till att partiet bytte namn i syfte att skapa en förbättrad *image*.

Det anglosaxiska begreppet "image" har inom statsvetenskapen inte bara använts av forskare inom det internationella politiska området, utan också av partiforskarna. Inom partiforskningen talar man om partiets image (*Party image*) i den mening som t ex Crotty ger begreppet:

Party image consists of the perceptions the people have of the parties – what they see the party as representing and whether their perceptions are positive or negative.³

När jag talar om partiets *image* eller *profil* är det således inte partiets uppfattning om något, utan den bild som t ex väljarna har av partiet som står i centrum. Partiets handlingar kan styras av hur det uppfattar sin image bland väljarna. Det perspektiv som jag har innebär också att det inte spelar någon större roll huruvida partiets beteckningar "i verkligheten" har stor eller liten betydelse. Att det studerade partiet verkligen bytte namn uppfattas här som ett uttryck för att partiet självt betraktade partinamnet som en betydelsefull faktor.

Partinamn kan principiellt beteckna olika saker. De kan tjäna som en positionsbestämning på en politisk skala (t ex höger-vänster). De kan antyda partiets ideologiska inriktning, peka ut kärngrupper eller sociala klasser som partiet anser sig företräda eller, vilket inte så sällan är fallet, vara neutrala.

Ur analytisk synvinkel kan ett beslut om att byta partibeteckning delas upp i flera olika *diagnosproblem*. En sådan uppdelning ska inte tolkas som ett försök till att kronologiskt beskriva en viss beslutsprocess, utan ska uppfattas som ett analytiskt hjälpmedel.⁴

Det första problemet rör, för att bruka terminologin i kapitel 1, en diagnos av den nuvarande situationen. Aktören söker svar på frågor, vilka har det gemensamt att de syftar till att kartlägga de för- och nackdelar som inte bara för stunden, utan också i framtiden, kan anses vara förknippade med det existerande partinamnet.

Ett andra problem för aktören är att diagnosticera de problem som ett

2. Berglund & Lindström (1982) s 71. Partiets officiella beteckning är inte den som används i citatet, utan "The Moderate Party (of Sweden). Partistäm-moprotokoll 1978 § 34.

3. Crotty (1980) s 11. Jämför Sjöblom (1968) s 226 och Trilling (1975) s 65. Om image-begreppet se vidare Lidén (1979) s 18ff, Sjölin (1985) s 54ff.

4. Jämför tillvägagångssättet i Sjöblom (1968) s 39ff.

eventuellt beslut om namnbyte skulle medföra. Analytiskt skilt från detta problem är de diagnoser som görs i syfte att utvärdera för- och nackdelar med olika alternativ till ny partibeteckning.

Ett fjärde problem är den diagnos som aktören gör för att utvärdera olika alternativ till hur han ska få ett beslut om namnbyte till stånd. Det femte problemet, som följer på det faktiska beslutet om namnbyte, gäller diagnosen av olika alternativ till verkställande, marknadsföring etc av det nya namnet.

Den följande framställningen kommer att ta upp de överväganden som gjordes inom partiets ledning rörande det existerande partinamnet, problemet med att byta, för- respektive nackdelar med olika namnalternativ och olika alternativ för hur ett beslut skulle uppnås. Jag har valt att koncentrera redogörelsen på vilka problem som ansågs vara förknippade med den gamla partibeteckningen och, med tanke på att tidigare motstånd mot namnbyte ju faktiskt övervanns, hur beslutet förankrades och kom till stånd. Frågan om lanseringen och genomförandet av namnbytet när beslutet väl var fattat, lämnas i detta sammanhang utanför framställningen.

6.2 Förhistorien

Namndiskussionerna inom partiet går långt tillbaka i tiden. Egentligen var diskussionen om detta intensiv redan innan partiet bildades, den 18 oktober 1904, då *Allmänna valmansförbundet* (AVF) konstituerades vid ett sammanträde i Stockholm. Även under detta sammanträde framfördes en rad namnförslag: Svenska Förbundet, Det förenade högerens valmansförbund, Allmänna konservativa valmansförbundet, Det konstitutionella valmansförbundet, Nationella landsföreningen, Allmänna moderata valmansförbundet samt Förbundet förenade valmän.⁵

Upphovsman till beteckningen Allmänna valmansförbundet var uppsalaprofessorn Harald Hjärne.⁶ Partiets förste ordförande, godsägaren och förstakammarledamoten Gustaf Fredrik Östberg, hade tidigare på hösten snarare lutat åt beteckningen Moderata valmansförbundet.⁷ Det är att märka att termerna "konservativ" och "moderat" vid denna tid hade en innebörd som angav en icke oväsentlig åskådningsmässig skillnad (se avsnitt 6.4).

AVF var i början inte organisatoriskt kopplat till någon motsvarande

5. Söderberg (1929) s 18, Bergh s 1, Wåhlstrand (1946) s 42f.

6. Denne nämnde beteckningen för partiets blivande ordförande Östberg i ett brev 1904-09-26. Wåhlstrand (1946) bilaga XVIII. Se även Elvander (1961) s 394.

7. "Enligt min mening vore det bäst, om man stannade vid Moderata Valmansförbundet, som icke stöta någon och säger hvad man åsyftar." Östberg i brev till Hjärne 1904-09-25. Wåhlstrand (1946) bilaga XVII.

partibildning i riksdagen. Större betydelse kan valorganisationen sägas ha fått sedan enhetliga högerpartier konstituerats i riksdagens bägge kamrar.⁸ Detta skedde 1912, då Lantmannapartiet och det sex år tidigare bildade Nationella framstegspartiet slogs samman till Lantmanna- och borgarpartiet och de skilda grupperna i första kammaren slog sig samman i Första kammarens nationella parti.

Högergrupperna i första respektive andra kammaren förblev formellt åtskilda ända till år 1934, då Riksdagshögern bildades. Dess ordförande blev Arvid Lindman, som sedan 1912 också var ordförande i AVF. År 1938 ändrades AVF:s namn till *Allmänna valmansförbundet, Högers riksorganisation*. Syftet var att det första ledet i namnet bara skulle finnas kvar under en kortare övergångsperiod.⁹ Namnändringen tycks också ha fått en allmän spridning relativt snabbt och det dröjde inte länge förrän det första ledet slutgiltigt föll bort. Redan 1940 talades det endast om "Högers riksstämman" och "Högers principprogram".

Efter 1938 års beslut var det för ett tag tyst i namnfrågan. Vid riksstämman 1948 förelåg tre motioner som föreslog ett namnbyte till Frihetspartiet-Högers. I debatten på stämman föreslogs även Samlingspartiet och Landspartiet. Vid stämman 1950 motionerades om en förnyad prövning av namnfrågan. En stämmomotion 1954 föreslog namnet Medborgarpartiet. Efter ett förslag från hallandsförbundet ändrade riksstämman 1960 beteckningen från Högers riksorganisation till *Högerpartiet, riksorganisationen*. Vid stämman 1962 förelåg i en motion ett krav på en utredning.

Det var emellertid först vid stämman 1965, då namnfrågan återigen aktualiserades i tre motioner, som riksstämman beslöt att uppdra åt partistyrelsen att verkställa en, som det hette, förutsättningslös utredning av frågan. En kommitté under ledning av partiets andre vice ordförande Yngve Nilsson i Trobro tillsattes. Kommittén remitterade frågan till olika instanser inom partiapparaten. Av de 26 svar som kom in, var 23 negativa till ett namnbyte. De resterande tre menade att frågan kunde hållas aktuell. Arbetsgruppen beslöt på grundval av detta att till partistyrelsen och 1967 års riksstämman meddela:

att frågan om byte av partinamn f n ej kan anses vara aktuell. Huruvida frågan skall diskuteras vidare, överlämnar vi till partistyrelsens och

8. Bedömning av Dahlberg-Tingsten (1937) s 159. Till stöd för detta kan nämnas att till ordförande i andra kammarens Lantmanna- och borgarparti utsågs vid bildandet 1912 amiral Arvid Lindman. När denne samma år även övertog ordförandeskapet i AVF efter Östberg, fick högern för första gången i ledningen en personalunion mellan valorganisationen och (åtminstone) den andra kammarens riksdagsgrupp.

9. Redan före 1938 hade vissa diskussioner om namnändring förekommit. 1935 föreslog t ex överstyrelsens arbetsutskott namnet Svensk Samling, en term som återfanns på flera valaffischer vid andrakammarvalet året därpå. Under valåret föreslog en namnberedning namnet Nationaldemokratiska partiet.

riksstämman bedömande. Kommittén anser för sin del att det uppdrag, som den erhållit, har slutförts, varför den anhåller att kommittén upplöses.¹⁰

Partistyrelsen instämde i kommitténs slutsats och riksstämman beslut blev detsamma med tillägget:

att uppdra åt partistyrelsen att med kraft verka för att beteckningen Högern i alla sammanhang utbytes mot beteckningen Högerpartiet...¹¹

Namnfrågan förekom också sporadiskt i pressen under den första delen av 1960-talet. En insändare i Kvällsposten 1963 menade t ex att partiet borde byta namn till Frihetspartiet. Redaktionen höll i princip med, men lutade själv snarare åt beteckningen Samlingspartiet.¹² Året därpå menade Svensk Tidskrift:

Under alla omständigheter torde det dock vara angeläget för högerpartiet att liksom de båda andra borgerliga partierna genomföra ett namnbyte. Och varför inte låta det komma till uttryck som flertalet borgerliga väljare ändå eftersträvar: borgerlig samling – Samlingspartiet.¹³

I januari 1965 argumenterade Svenska Dagbladet för samma parti-beteckning.¹⁴ Beteckningen Samlingspartiet hade också varit ett av huvudalternativen vid Bondeförbundets namnbyte till Centerpartiet i slutet av 1950-talet.¹⁵ Efter att Bondeförbundet i olika etapper under åren 1957-58 slutligen fastställt sitt nya namn till Centerpartiet, förblev beteckningen Samlingspartiet ledig. År 1964 "säkrades" namnet av intresserade inom högerförbundet i Stockholm, som för sin räkning lät inregistrera det på justitiedepartementet.¹⁶ Under 1967 publicerade Svensk Tidskrift en artikel skriven av den tidigare ordföranden i Konservativa Studentförbundet, vice ordföranden i Högerpartiet i Västernorrlands län, Håkan Winberg. Författarens slutsats var entydig: ingenting talade för ett namnbyte.¹⁷

Namnfrågan hade alltså, när valåret 1968 inträdde, varit aktuell vid ett flertal tillfällen under en lång tid. Den hade åtskilliga gånger avförts från dagordningen. Avfärdandet så sent som 1967 får betraktas ha varit relativt grundligt i det att ett stort antal remissinstanser inom partior-

10. Redogörelsen för namnfrågans behandling 1938-1967 bygger i huvudsak på Bergh s 1-4, Sihlén & Skager (1969) s 4-7 och Wiksborg (1971) s 6-10. Citatet ur "Högerpartiets riksstämma i Karlstad 15-18/7 1967. Partistyrelsesförslag Motioner" s 4.

11. Stämmoprotokoll 1967 paragraf 25.

12. Kvällsposten 1963-10-13.

13. Svensk Tidskrift (1964) s 385.

14. Svenska Dagbladet 1965-01-30.

15. Larsson (1980) s 118ff.

16. Östgöta-Correspondenten 1968-09-25, Svenska Dagbladet 1968-10-20, Wiksborg (1971) s 11, Svensk Tidskrift (1968) s 365.

17. Winberg (1967).

ganisationen, dels fick tillfälle att ge sin ståndpunkt tillkänna, dels med så kraftig majoritet ställde sig negativa till ett namnbyte.

6.3 Skiftet 15 september 1968 – 9 januari 1969

Söndagen den 15 september 1968 var det allmänna val till riksdagens andra kammare. Valutgången blev ett bakslag för Högerpartiet som med sina 12.9 procent gick tillbaka med 0.8 procentenheter jämfört med andrakammarvalet 1964 och med 1.8 jämfört med de kommunala valen 1966. Förhoppningarna inom partiet inför valet hade, som tidigare påpekats, varit mycket stora och inga krafter eller resurser hade sparats för att nå det mål om 10 nya högermandat, som ansågs ligga inom räckhåll. Därför upplevdes den i och för sig begränsade förlusten på ett mandat som ett stort bakslag.

Måndagen den 16 september 1968 åt Yngve Holmberg, Gösta Bohman, Sam Nilsson och Carl-Henrik Winquist lunch på Djurgårdsbrunn. Gösta Bohman och Sam Nilsson hade "vid vissa underhandskontakter", blivit överens om en gemensam linje som inledningsvis stötte på motstånd från partiledarens sida. Senare samma dag var emellertid Yngve Holmberg mer positivt inställd och

tisdagen den 17 september 1968 kunde partisekreteraren meddela Bohman att partiordföranden var vunnen för deras uppläggning. Det bestämdes att Sam Nilsson skulle finslipa en promemoria som Yngve Holmberg skulle ta ställning till. Det hela ledde, enligt Gösta Bohmans anteckningar, till att partisekreteraren och partiledaren gick längre än vad Bohman hade velat. Denne menade för sin del

- att nya kontakter borde tagits med mittenpartiernas ledare
- att partistyrelsen och förtroenderådet inte skulle ta ställning i själva namnfrågan
- att uppdra åt den sittande programkommittén att även överväga frågan om partiets namn.

Bohman var orolig för att ett centralt förslag till beslut skulle försvåra namnbytet genomförande genom opposition ute i landet.¹⁸

Torsdagen den 19 september 1968 fick sekreterare Berit Skogås partisekreterarens färdiga promemoria för utskrift. Det största utrymmet ägnades åt att diskutera orsakerna till valutgången. Den, i detta sammanhang, viktigaste slutsatsen tycks ha varit att det politiska läget inför 1970 års val troligen skulle vara radikalt förändrat. De övriga partierna hade problem med förestående ledarskiftet (SAP och C), inre splittring (Fp) osv. Detta innebar, enligt partisekreteraren, att Högerpartiet, om det handlade rätt och snabbt, kunde skaffa sig en betydligt angenämare utgångspunkt inför 1970 års val:

18. Uppgifterna rörande 16-17 september ur Bohman (1983) s 100.

Högerpartiets roll kan därvid bli den helt avgörande, på samma sätt som högerpartiets framtida inflytande kan bli det helt dominerande.

Partisekreteraren ansåg att partiet, trots många påfrestningar, hade klarat av valrörelsen 1968 bra och att den uppkomna situationen gav en antydning om nya framkomstvägar. Dessa borde, enligt promemorians förslag till kommuniké som skulle utfärdas av partistyrelse och förtroenderåd, beträdas med ett nytt partiprogram och ett nytt partinamn. Detta för att ytterligare markera partiets vilja till förnyelse och strävan efter en samling av de icke-socialistiska krafterna i landet.¹⁹

Lördagen den 21 september 1968 diskuterades Högerpartiets namn i Expressen, som kunde meddela att Helsingborgs Dagblad sedan en tid drivit frågan och föreslagit Framstegspartiet som nytt namn för partiet. Norrbottenskuriren hävdade samma dag att Samlingspartiet vore ett bra namn och att det fanns flera skäl till att överväga ett namnbyte.

Måndagen den 23 september 1968 överlade partipresidiet om partisekreterarens promemoria:

Diskussionen blev även i namnfrågan seriös. Den förknippades med programarbetet. Egentligen diskuterades endast två alternativ, Samlingspartiet och Framstegspartiet. Presidiet föredrog det första.²⁰

På kvällen samma dag samlades några "ledande partimän" hemma hos partiledaren. Även denna sammankomst gav klartecken till de utstakade planerna.²¹

Tisdagen den 24 september 1968 mötte inte tankarna på ett namnbyte något starkare motstånd på ett kombinerat partistyrelse- och förtroenderådssammanträde. Efter partiledarens inledande föredragning yttrade sig 19 talare varav 15 klart uttalade sig för ett namnbyte. Hur man skulle gå tillväga rådde det däremot delade meningar om. Gösta Bohman menade i enlighet med sin tidigare linje att något förslag inte skulle ges från partistyrelsens och förtroenderådets sida. Allan Hernelius (dåvarande riksdagsman och chefredaktör på Svenska Dagbladet) hävdade däremot att ett förslag från dessa var nödvändigt. Förutom namnet Samlingspartiet, som hade föreslagits av partiledaren, nämndes som alternativ Medborgarpartiet, Moderata Framstegspartiet och kombinationen Samlingspartiet-Högern.

Yngve Holmberg avslutade debatten med att betona att beslutet måste ske snabbt och att partistyrelsen och förtroenderådet hade ett vägledande ansvar gentemot partimedlemmarna. Partiledaren föreslog därför att dessa instanser för sin del skulle föreslå partiet att anta namnet Samlingspartiet. Det blev också sammanträdet linje.²²

19. "Valet 1968, en kommentar med förslag till riktlinjer för 1970. Strängt personligt." Daterad Sam Nilsson/BS 19.9.68. Promemorian refererades i Olivecrona (1968) s 196ff.

20. Svenska Dagbladet 1968-10-20.

21. Ibid.

Redan samma kväll kunde massmedia meddela allmänheten det nya förslaget. Detta underlättades av att den offentliggjorda kommunikén från mötet ordagrant överensstämde med det förslag till kommuniké som hade utarbetats och föreslagits i partisekreterarens promemoria. I kommunikén hette det bland annat:

Bristen på ett gemensamt handlingsprogram från oppositionens sida i årets valrörelse har varit en av de främsta orsakerna till att socialdemokraterna kunnat stärka sin ställning. (---) Högerpartiet har länge och konsekvent arbetat för en förnyelse av oppositionens politiska och organisatoriska struktur utan att ha rönt gensvar. (---) För att markera viljan att åstadkomma den nödvändiga förnyelsen på den icke-socialistiska sidan, såväl organisatoriskt som politiskt, föreslår högerpartiets styrelse och förtroenderåd att partiet i samband med sitt pågående programarbete ändrar namn till Samlingspartiet.²³

Onsdagen den 25 och torsdagen den 26 september 1968 kommenterade pressen det nya förslaget. Högerpressen var positiv till tanken på ett namnbyte, även om inte alla högertidningar var nöjda med det alternativ som hade föreslagits.²⁴ Helsingborgs Dagblad (25.9) höll t ex fast vid sitt tidigare förslag Framstegspartiet, medan Östgöta Correspondenten (25.9) var tveksam till beteckningen Samlingspartiet, eftersom tidningen ansåg att den borde ha reserverats för ett nytt parti; den sammanslagna borgerligheten. Denna åsikt förfäktades också av liberala Expressen (25.9) och Dagens Nyheter (26.9). Expressen menade dessutom att endast om det fanns en ärlig vilja till politisk omorientering bakom namnbytet var det välkommet. Dagen efter fick tidningen medhåll av Eskilstuna-Kuriren (lib) och Hudiksvalls-Tidningen (c). De mest kritiska kommentarerna kom inte oväntat från den socialdemokratiska pressen, som i de flesta fall menade att det endast var fråga om opportunistisk partitaktik:

Vad högern behöver är en ny politik, inte ett nytt namn. (Dala-Demokraten 25.9)

Högerpartiet maskerar sig. (Folkbladet Östgöten 26.9)

Alla vet att bakom den nya skylten "samlingspartiet" finns fortfarande samma gamla reaktionära höger. (Sydöstra Sveriges Dagblad 25.9)

Klarare än så kan det inte sägas att namnbytet är en partipolitisk manipulation. (Norrländska Socialdemokraten 26.9)²⁵

22. Uppgifterna om sammanträdet ur Sihlén & Skager (1969) s 10.

23. I partisekreterarens promemoria s 9-10. En utsänd "Kommuniké utfärdad av Högerpartiets partistyreelse och Högerpartiets förtroenderåd vid gemensamt sammanträde den 24 september 1968." finns på Landsarkivet i Lund, enskilt arkiv 163, EIII:12.

24. Positiva till både namnbyte och beteckningen Samlingspartiet var inom högerpressen bland andra: Norrbottens-Kuriren (21.9), Nya Wermlands-tidningen (25.9), Norrköpings Tidningar-Östergötlands Dagblad (26.9), Barometern (26.9), Svenska Dagbladet (25.9) och Smålandsposten (26.9).

I likhet med Expressen var den övriga borgerliga pressen tveksam till namnbytet. Man efterlyste ofta snarare en kursändring i den programrevision, som partiledningen hade annonserat skulle komma att äga rum i samband med namnskiftet. Tidningarnas förhoppning var därvidlag att revisionen skulle innebära ett markerat (fortsatt) närmande till mittenpartierna.²⁶

Fredagen den 27 september 1968 sändes partistyrelsens och förtroenderådets förslag ut till partiets olika instanser: läns- och stadsförbunden, kvinno- och ungdomsförbunden, partiets centrala råd och Sveriges Konservativa Studentförbund, som i och för sig inte var ett partiorgan, men vars inställning i frågan ändå var av intresse för partiet.

Samma dag kände sig partiledaren föranledd att i ett brev till en "trängre krets av vänner och medarbetare", kommentera de senaste dagarnas händelser. Han började med att påpeka att namnfrågan hade varit aktuell sedan länge, men att tidigare de flesta hade haft uppfattningen att motiven för ett namnbyte inte hade varit tillräckligt starka. Nu var dock läget ett annat.

Stor betydelse för detta, menade partiledaren, bestod i motståndarnas starka och målmedvetna propaganda, som lyckats att förvärpa vanföreställningarna beträffande ordet höger. Propagandan var nu så stark att partiet måste räkna med en växande negativ effekt.

Framför allt menade emellertid Holmberg att det föreslagna namnbytet skulle ses som ett led i partiets strävan att bryta det låsta läge, som efter valet hade uppstått inom det borgerliga lägret. Mittensamverkan hade misslyckats och tanken på en fusion av mittenpartierna torde, menade partiledaren, vara längre borta än någonsin. Genom att anta namnet Samlingspartiet, skulle partiet ånyo kunna aktualisera tanken på en total kraftsamling inom borgerligheten och på det sättet se till att trepartisamverkan kom i förgrunden.

Holmberg ansåg det inte heller vara så stor risk för att partiet även framdeles skulle kallas för högern eller Högerpartiet. Genom att hänvisa till att Bondeförbundets byte till Centerpartiet slog igenom efter en relativt kort tid, beroende på att den nya beteckningen kom att användas i alla officiella sammanhang, kunde man räkna med att samma sak skulle ske med ordet Samlingspartiet. Utomordentligt värdefullt betecknades också det faktum att partistyrelsen och förtroenderådet enhälligt hade givit förord åt det nya namnet. Det var en manifestation av enighet och målmedvetenhet, vari ett betydande propagandamässigt värde låg. Det viktigaste argumentet för partileda-

25. Snarlika argument återfanns även i t ex Arbetet (26.9), Arbetarbladet (26.), Dagbladet (25.9), Västgöta-Demokraten (25.9), Värmlands Folkblad (26.9), Smålands Folkblad (28.9). Jfr också Skånska Dagbladet (c, 25.9).

26. Se t ex Göteborgsposten (lib. 25.9), Nerikes Allehanda (lib. 25.9), Jönköpingsposten (fp, 25.9), Östersundsposten (ob lib., 27.9), Sydsvenska Dagbladet (ob lib. 25.9), Kvällsposten (ob lib. 25.9).

ren var, som sagt, ändå situationen beträffande det borgerliga samarbetet:

Kanske kommer det att sägas att vi syftar till att åt vårt eget parti vinna den good-will som samlingstanken i vida kretsar har. Självfallet räknar vi med framgång – varje parti måste eftersträva framgång. Men i detta sammanhang är att märka att en framgång för ett parti, som ådagalagt sitt samlingsintresse och till och med markerat detta i sitt namn, självfallet blir en framgång för själva samlingstanken. En sådan opinionsyttring kan inte nonchaleras av de krafter inom de båda mittenpartierna, vilka hittills har rest motstånd mot trepartisamverkan. Genom vårt namnbyte kan vi bryta dödläget inom oppositionen.²⁷

Måndagen den 30 september 1968: Det nya förslaget hade knappt hunnit sändas ut förrän Norrbottens-Kuriren ansåg sig ha funnit det förlösande ordet:

Moderation är ordet...så kan ingen tvekan råda om att samlingspartiets politik i högsta grad ska präglas av moderation. Moderation, just det. Nyckelordet för samlingspartiet bör bli moderat.²⁸

När remissinstanserna hade börjat samlas för att överlägga om det avgivna förslaget visade det sig snart att många av dem inte var nöjda med det alternativ som hade förelagts dem. De flesta tycktes emellertid vara intresserade av ett namnbyte, varför sökandet efter andra alternativ intensifierades. Ett sådant började vid denna tid att vinna alltmer terräng. När detta alternativ dök upp här och var inom partiorganisationen, främst i Västsverige, föranledde det Helsingborgs Dagblad att fråga sitt tidigare förslag Framstegspartiet. Tidningens alternativ hade också blivit inaktuellt, sedan ett nytt politiskt parti hade bildats med just den beteckningen.²⁹ Helsingborgs Dagblad menade därför att:

Förslaget är gott. Låt alltså namnet bli Moderata Samlingspartiet.³⁰

I december 1968 sammanträdde var för sig partiets länsförbundsordförande och riksdagsgrupp för att dryfta namnfrågan. Enligt partiledarens uppfattning i början av januari 1969 visade dessa sammanträden att ett namnbyte önskades och att namnet borde bli något i stil med

27. Ur brev från Yngve Holmberg till partiombudsman Sten Svensson, Malmö. Stockholm den 27 september 1968. Landsarkivet i Lund, enskilt arkiv 163, EII:9.

28. Norrbottens-Kuriren 1968-09-30.

29. Den 8 november 1968 bildades i Skåne ett nytt riksparti med namnet Framstegspartiet. Ordförande i interimsstyrelsen blev trädgårdsmästaren Axel Johansson i Klippan, en före detta centerpartist. I styrelsen ingick också den förre riksdagsmannen, centerpartisten som blivit invald på Medborgerlig Samlings valsedel, Bertil Rubin. Det nya partiet skulle verka i vad som hette "kraftfältet mellan de borgerliga och socialdemokraterna". Öste (1969) s 173.

30. Helsingborgs Dagblad 1968-11-12.

Moderata Partiet eller någon annan kombination i vilken ordet moderat ingick.³¹

Dessa sammanträden ägde rum efter det att remisstiden hade löpt ut (*den 1 december*). Sammanställningen av remissvaren visade att 38 svar hade inkommit. En stor majoritet, 36 av de 38, förordade ett namnbyte. Det fanns därmed en god grund för ett sådant. Mer problematiskt för partiledningen var däremot att 19 av de 36 positiva inte var nöjda med det föreslagna namnet. Av de 17 som accepterade beteckningen Samlingspartiet var det i åtta fall ett resultat av voteringsbeslut. De som inte var nöjda med förslaget lämnade egna alternativ. De oftast förekommande var Moderata Samlingspartiet och Medborgarpartiet. Bland andra förslag märktes Moderata Partiet, Moderat Samling, Fria Demokratiska Partiet och Samlingspartiet Högern. Av de lämnade alternativen ingick i nio fall ordet moderat. Termen sågs allmänt som en ytterligare positionsbestämning av den politik som man gärna såg skulle föras och manifesteras i ett nytt handlingsprogram.³²

Torsdagen den 2 januari 1969 sammanträdde partistyrelsen. I överläggningen om partiets namn deltog femton ledamöter. Fyra av dessa föreslog Moderata Partiet, tre Samlingspartiet och tre kombinationen Samlingspartiet – de moderata. Övriga föreslog olika kombinationer av Moderata Partiet, Samlingspartiet och Högern. Ingen föreslog emellertid det i remissvaren så vanligt förekommande Moderata Samlingspartiet.

Partistyrelsen nödgades att tillsätta en arbetsgrupp med uppdrag att framlägga ett förslag inför styrelsen.³³ Under tiden gruppen arbetade ajournerades styrelsen. När arbetsgruppen återkom kunde den meddela att den enhälligt hade beslutat sig för att föreslå partistyrelsen att för sin del förslå riksstämman att anta namnet Samlingspartiet – de moderata. Partistyrelsen följde gruppens förslag.³⁴

Presskommentarerna till partistyrelsens beslut blev något förvirrade, då partistyrelsens nya namnförslag missuppfattades på flera håll inom dagspressen. Flera tidningar utgick från att partistyrelsen hade föreslagit Moderata Samlingspartiet, men den beteckningen hade ju som sagt inte alls förts fram som ett alternativ på styrelsesammanträdet.³⁵ Förbistringen tycktes ha bestått i att Högerens Nyhetsbyrå på *fredagen*

31. Y Holmbergs föredragning vid partistyrelsens sammanträde 1969-01-02. Refererat i Sihlén & Skager (1969) s 12.

32. "Högerpartiets riksstämma 8-9 januari 1969. Sammanställning av remisser i namnfrågan."

33. I kommittén ingick partipresidiet, partisekreteraren och ordförandena i kvinno- och ungdomsförbunden.

34. Uppgifterna om sammanträdet ur Sihlén & Skager (1969) s 12f.

35. Bland de som utgick från Moderata Samlingspartiet fanns: Sydöstra Sveriges Dagblad (4.1), Dala-Demokraten (4.1), Smålandsposten (4.1) samt Helsingborgs Dagblad (4.1), som hälsade beteckningen med stor tillfredsställelse.

den 3 januari hade sänt ut ett meddelande om att partistyrelsen för stämman skulle föreslå just Moderata Samlingspartiet. En korrigering följde emellertid snart.³⁶

Onsdagen den 8 och torsdagen den 9 januari 1969 var det extra riksstämman i Stockholm och frågan stod inför sitt avgörande. Medborgaren karakteriserade efteråt debatten som "hård, stundom bitter, ofta känsloladdad".³⁷ Sju stämmodeltagare uttalade sig mot ett namnbyte överhuvudtaget. Tre önskade bordläggning. Fjorton personer förespråkade Moderata Samlingspartiet och sex Moderata Partiet. Fem ombud ansåg att Medborgarpartiet var det bästa alternativet, medan endast tre personer talade för partistyrelsens senaste förslag Samlingspartiet – de moderata. Sällan eller aldrig i partiets historia hade en fråga i så stor utsträckning kommit att handläggas "i korridorerna". Partiledningen kunde efterhand, dels av underhandskontakter, dels av den allmänna debatten, utläsa att majoriteten stödde något av förslagen Moderata Samlingspartiet eller Moderata Partiet. Då partistyrelsen gjorde den bedömningen att en majoritet troligen kunde nås för Moderata Samlingspartiet, ledde det till att partiets andre vice ordförande Yngve Nilsson kunde meddela att partistyrelsen drog tillbaka sitt förslag Samlingspartiet – de moderata.

Vid den slutliga voteringen, som ägde rum i flera etapper, fastslogs med rösttalen 154 ja mot 51 nej och 2 som avstod att partiet hade antagit namnet *Moderata Samlingspartiet*. Därmed hade också det stadgemässiga kravet om 2/3 majoritet uppfyllts med "hyfsad marginal".³⁸

Partiledningen fick alltså till slut, efter många om och men, igenom ett namnbyte. Det blev dock inte något av de alternativ, som den själv hade förespråkat före stämman. Att frågan betraktades som viktig av partiledningen med partiledaren i spetsen kunde ingen ta miste på. Hur viktig frågan var för partiets ordförande blev på sina håll ett hett diskussionsämne efter stämman. Vissa tidningar hävdade att Yngve Holmberg på onsdagskvällen, i en trängre krets på Operakällaren, fått ta till hot om att avgå om inte stämman resulterade i ett namnskifte. Han skulle, hette det, i annat fall tolka utgången som ett misstroende riktat mot honom personligen.³⁹ En del högertidningar ställde sig ytterligt skeptiska till dessa uppgifter. Svenska Dagbladet t ex betraktade det hela som en "skepparhistoria".⁴⁰

36. Enligt uppgift i Helsingborgs Dagblad 1969-01-05.

37. Medborgaren 1969:1 s 8.

38. Om stämman se Medborgaren 1969:1 s 8f, Sihlén & Skager (1969) s 13ff. Citat Bohman (1983) s 105. Nya Wermlands-Tidningen meddelade sina läsare (10.1) att en av de två som avstått från att rösta var partisekreteraren Sam Nilsson.

39. Se t ex Arbetet (s) 10.1, Sydöstra Sveriges Dagblad (s) 11.1, Vestmanlands Läns Tidning (lib) 10.1, Sydsvenska Dagbladet (ob lib) 11.1, Kvällsposten (ob lib) 14.1 och Norrländska Socialdemokraten 11.1, 15.1, 17.1.

Hur det nu än var med detta: även om partiledaren var nöjd med att ett namnbyte hade kommit till stånd, var han inte nöjd med det valda namnet:

Jag ber Dig emellertid intill dess fundera igenom den situation som uppstått genom att vi har ett dubbelnamn och tydligen måste laborera både med ordet "moderat" och "samlingspartiet". Frågan är hur länge vi kan arbeta med ett så pass långt och tungrott namn och om vi inte ganska snabbt måste besluta oss för vilket ord som ska vara det avgörande.⁴¹

Holmberg lutade själv åt att partiet skulle använda Samlingspartiet som huvudord. Men;

fredagen den 10 januari 1969 hade riksdagsgruppen redan hunnit ta det första steget i den utveckling som ledde till att huvudordet snarare kom att bli Moderat. Gruppen bestämde nämligen denna dag:

att som nytt namn för partiet antaga Moderata Samlingspartiet och, efter omröstning

att partibeteckningen skall vara M. Vid omröstningen avgavs 26 röster för M och 17 röster för Msp.⁴²

Beslutet om att inskränka partibeteckningen till M lade grunden till den nya partisymbol, som partistyrelsen godkände under våren 1969. Bland de många förslagen fastnade styrelsen för industridesigner Carl Göran Crafoords .⁴³ När symbolen presenterades av Medborgaren gav tidningen den en blå färg. Senare beslöts emellertid att färgen istället skulle vara röd, eftersom det befanns att rött hade ett högre uppmärksamhetsvärde. Den röda symbolen upplevdes på sina håll som något malplacerad och efter valet och partiledarskiftet hösten 1970 ändrades färgen från rött till blått.⁴⁴

40. Svenska Dagbladet 13.1. Se även Helsingborgs Dagblad 11.1 och Norrbottens-Kuriren, som uppe i Luleå förde en hetsig diskussion med sin kollega Norrländska Socialdemokraten 13.1, 16.1, 18.1.

41. Yngve Holmberg i brev till partiombudsman Sten Svensson, Malmö, 20 januari 1969. Landsarkivet i Lund, enskilt arkiv 163, EII:11.

42. Protokoll fört vid sammanträde med Riksdagshögern fredagen den 10 januari 1969 paragraf 9. Partiets ledning tillhörde den minoritet som förespråkade Msp. Bohman i Dagens Nyheter 1969-01-20. Partiet kom att arbeta mycket med förkortningen M. Den första högergrupp som på allvar försökte lansera en förkortning i Sverige tycks ha varit "Sveriges Nationella Ungdomsförbund", som med tillägget från 1934 "och Nationella Förbund" arbetade med den enligt Dagens Nyheter något "snuviga" förkortningen SNUONF. Langenfelt (1935) s 46, även Wärenstam (1965) s 266ff.

43. Medborgaren 1969:9 s 1. Den valda symbolen är uppochned i sitt utförande mycket lik symbolen för det multinationella företaget Westinghouse Electric Corporation:



Jfr. Nittve & Lindahl (1979) s 56.

44. Eric Krönmark 1982-11-04. Se även stämmomotionen 1972:87 och partistyrerelsens yttrande över denna.

6.4 Termen moderat

Dalin anger i "Ordbok öfver svenska språket" (1853) följande bestämningar av ordet *moderat*: "återhållsam, hofsam, sansad" och "billig". Dessa betydelser har alltsedan dess stått kvar även i mer moderna ordböcker. Några tillägg har dock gjorts genom åren: måttfull, måttlig, skälig och (mindre ofta) foglig. Orden kan sägas ange betydelsen av adjektivet moderat i dess mera vardagliga mening.

Under 1800-talet började ordet alltmer att få en politisk innebörd, eller kanske snarare flera innebörder. I Spanien fanns under speciellt 1820-talet "moderados" som en benämning på högerflygeln av drottning Isabellas anhängare i kampen mot de så kallade karlisterna.⁴⁵ 1877 dök termen moderat upp i Danmark som en beteckning för en grupp som brutit sig ur det liberala venstre. Mellan 1884 och 1900 användes motsvarande etikett om en grupp i det norska stortinget.⁴⁶

I Svenska akademiens ordlista tas inte ordet in förrän i den sjunde upplagan (1900) och då utan någon förklaring. En sådan kommer först i den åttonde upplagan (1923). I dessa upplagor sker en koppling med ordet konservativ: moderat-konservativ. Att ordet också kunde kopplas åt andra håll visar t ex Ekbohrns "100 000 främmande ord och namn m m" (1948), som istället endast gör kopplingen: "moderat-liberal polit. måttligt frisinna, grå.". Termen "grå" hade Nordisk Familjebok preciserat i en tidig upplaga (1909): "Grå, beteckning på politiker, som intaga en något oklar ställning mellan reaktionära och liberala: moderat-liberala.". I Svenska akademiens ordbok (1945) görs bägge kopplingarna. I den nionde upplagan av akademiens ordlista (1951), som var den aktuella under namndiskussionen under 1960-talet, har den direkta kopplingen med konservativ tagits bort och istället har den politiska betydelsen av ordet bestämts till "höger-(sinnad)". I "Svensk politisk uppslagsbok" (1937) heter det att moderat är en beteckning för en "politisk riktning som vill markera sitt avståndstagande från olika ytterligheter". Bring markerar i "Svenskt ordförråd ordnat i begreppsklasser" (1930) något av ett motsatspar: "(stock-,moderat-) konservativ" (i begreppsklass nr 150 "VARAKTIGHET").

Tullfrågans aktualisering mot slutet av 1880-talet medförde en förändring av det rådande partisystemet. Även efter att den förlorat sin omedelbara betydelse gjorde den tjänst som vattendelare i riksdagen:

Det föreföll som om den friare grundåskådningen i denna fråga förde med sig en liknande syn även på andra frågor; utan att vara sammanslutna i något frihandelsparti bildade de frihandelsvänliga en grupp för sig, vilken kunde betecknas som oppositionen i överhuset.⁴⁷

45. Svensk Uppslagsbok (1964).

46. Aschehougs Konversationsleksikon (1970).

47. Afzelius (1921) s 2. Även de ledande männen bakom bildandet av AVF

Så beskrevs tullfrågans betydelse av Ivar Afzelius, som kom att bli en av tillskyndarna bakom bildandet av Första kammarens *moderata* parti vid riksdagen 1905. Detta parti var emellertid inte den första grupp inom riksdagen som i sitt namn inneslöt ordet moderat. Året före hade i andra kammaren ett antal högersinnade vildar bildat "De moderata reformvännernas klubb". Två år senare försvann klubben genom att de av medlemmarna som fortfarande fanns kvar i riksdagen, gick med i det då nybildade Nationella framstegspartiet, som var en utbrytning av mer moderata element från det sedan 1895 återförenade Lantmannapartiet.

Efter rösträtsreformen 1907-1909 växte planerna på en sammanslagning av högergrupperna inom respektive kammare sig allt starkare. Vid 1911 års val och under ett drygt årtionde därefter användes som beteckning på den förenade högern under valåren namnet "de moderata". 1915 stiftades i Stockholm en landsomfattande fristående kvinnoorganisation, Sveriges Moderata Kvinnoförbund (SMKF), som ända fram till 1937 stod utanför högerens egen kvinnorörelse. Arvid Lindman var orolig och menade att ett fristående moderat kvinnoförbund innebar en allvarlig fara för sammanhållningen inom vad han betecknade som "det moderata partiet".⁴⁸

Det är överhuvudtaget värt att notera att de tidiga högergrupperna i Sverige undvek att bruka begreppet höger i sina namn: Allmänna valmansförbundet, Fosterländska förbundet, Nationella partiet, Lantmanna- och borgarpartiet, Nationella ungdomsförbundet etc.

När Lindman 1928 bildade en ren högerministär betecknades den som moderat av Dagens Nyheter.⁴⁹ Till bilden hör också att flera av AVF:s valkretsförbund hade valt att använda termen moderat i sina namn: Hallands Moderata Valmansförbund, Norra Älvsborgs Moderata Förbund, Skaraborgs Moderata Förbund, Örebro Läns Moderata Valkretsförbund m fl.⁵⁰ Termen var alltså relativt flitigt i bruk som beteckningar på högern och högergrupperingar ända långt in på 1930-talet.

Sammantaget kan man säga att termen moderat, från att ha använts om både moderat-liberala (där ordet tjänade som en positionsbestämning högerut) och moderat-konservativa (där ordet snarare tjänade som en positionsbestämning vänsterut), alltmer kom att få en mer absolut mening som en beteckning på högergrupper med mer markerade

delades av dem själva upp i konservativa eller moderata. Se t ex brev från riksdagsmannen, frihandlaren Hugo Tamm till Carl Swartz 1904-09-10, i vilket han betecknar sig själv som moderat medan partiets blivande ordförande Östberg (protektionist) går under beteckningen konservativ. Wählstrand (1946) bilaga XI. Om partipolitiseringen inom riksdagen i stort se Thermaenius (1935). Johansson (1977) ger en koncis skildring som bygger på Thermaenius (s 29-36).

48. Kvinnoförbundet 50 år (1970) s 6.

49. SAOB (1945) "moderat".

50. Söderberg (1929) s 29-73.

liberala inslag än den mer ursprungliga och klassiska högerkonservatismen.

Efter att det helt förenade Högerpartiet konstituerats och Allmänna Valmansförbundet tagits bort som partibeteckning försvann också termen moderat. "Numera är namnet alldeles övergivet" skriver Thermanius 1951.⁵¹ Till mångas förvåning skulle det återigen dyka upp som partibeteckning på den svenska högern.

6.5 Varför?

Namnfrågan hade varit ständigt återkommande under en lång tid. Eftersom frågan så ofta aktualiserades skapades en mer kontinuerlig diskussion om, och en allmän känsla av, att partiets namn utgorde ett problem. Detta var så att säga den grundläggande partiorganisatoriska predispositionen för att frågan till slut skulle få en ny lösning – att något skulle hända.

Problemet med namnet upplevdes som tudelat. För det första var det en mer eller mindre allmän mening inom partiorganisationen att partiets allmänna profil led av de associationer och föreställningar som alltmer förknippades med begreppet "höger". Massmedias, särskilt televisionens (vars genomslagskraft under denna tid ansågs som utomordentligt stor och stigande), tal om "högerextremister", "höger-element", etc, ansågs inom partiet medverka till att i det allmänna medvetandet ingjuta föreställningar om att termen "höger" stod för något äventyrligt, extremt och politiskt omöjligt.⁵²

För det andra fanns det på flera håll inom partiet en känsla av att, även bortsett från eventuella vanföreställningar, partinamnet inte var adekvat. Partiet tycktes mera framstegsvänligt, liberalt, demokratiskt sinnat och socialt ansvarskännande än vad partibeteckningen ansågs antyda.⁵³ Att partinamnet sågs som en belastning var emellertid en syn som hade präglat namndiskussionen under en lång följd av år utan att något hade skett. För att ett namnbyte verkligen skulle komma till stånd krävdes mer.

Namnskiftet i januari 1969 kan analyseras med hjälp av två delfrågor:

- Varför ställde partiorganisationen upp på ett namnbyte efter att endast ett och ett halvt år tidigare med stor majoritet sagt nej?
- Varför föreslog partiledningen att partiet skulle byta namn?

Svaret på den första frågan gives till en väsentlig del av formuleringen av den andra: det helt avgörande tycks ha varit att det var partiledningen som initierade namnbytet. Sedan partistyrelsen och förtroen-

51. Svensk Uppslagsbok (1951).

52. Se t e x brev från Yngve Holmberg 1968-09-27, Loman (1979) s 101, stämmomotion nr 6 1962 och stämmomotionerna 10-12 1965.

53. Se t e x stämmomotionerna 10-12 1965.

derådet hade sammanträtt och genast meddelat massmedia sin avsikt att föreslå partiet att anta ett nytt namn, var ett stort steg taget. I och med att ett namnförslag också gavs fick den efterföljande diskussionen en naturlig och given utgångspunkt; det var inte så mycket en fråga om partiet skulle byta namn eller ej, utan snarare om partiet framdeles skulle heta Samlingspartiet eller om det fanns något bättre alternativ.

Massmedia fortsatte att följa frågan. Partiorganisationen engagerades genom remissförfarandet. Allt tal, internt och offentligt, om ett förestående namnbyte, ledde till att extrastämman när den samlades egentligen bara hade att välja mellan alternativ till nytt namn och inte på att byta namn eller ej. Stämningen torde ha varit sådan, på ett tidigt stadium efter partistyrelsens och förtroenderådets agerande, att ett bibehållande av det gamla partinamnet var en stängd väg. Det hade varit, hette det, att alltför mycket utmana motståndarnas beredvillighet att "teckna partiets konturer i löjets silhuetter".⁵⁴ Samtidigt fann vissa det nödvändigt att ställa upp bakom partiledningen, om inte annat så just för att den så hårt hade engagerat sig för en ny lösning.⁵⁵ Något annat hade troligen inte bara av partiledaren och hans närmaste uppfattats som något av ett misstroende riktat mot partiets ledning och dess sätt att leda partiets verksamhet.

Det fanns emellertid saker som talade emot ett namnbyte. Kontinuiteten, de på sina håll starka känslomässiga bindningarna till det gamla namnet var viktiga hinder. Till exempel deklarerade partiets tidigare kanslichef, Oscar Östman, att han aldrig skulle upphöra med att bära högernålen.⁵⁶ Det framfördes också att partiet tog vissa risker visavi dem på politikens högerkant, som i en namnändring kanske skulle kunna utläsa en kursändring av för dem oönskat slag. Det fanns också en fara i att motståndarna skulle lyckas med att förlöjliga det hela och skapa en allmän uppfattning om att det bara var fråga om en opportunistisk partimanöver. Den socialdemokratiska pressens första reaktioner tydde på att denna farhåga inte var överdriven. Motståndarna skulle uppfatta förändringen som ett exempel på vad som har kallats *morphostasis*,⁵⁷ en skenförändring: "Plus ça change, plus c'est la même chose". I varje fall på kort sikt skulle i ett sådant fall opinionseffekterna vara negativa.

54. Denna tanke förfäktades t ex av partiets tidigare förste vice ordförande Leif Cassel. Medborgaren 1969:1 s 8.

55. Ett exempel utgjorde riksdagsman Blenda Ljungberg, som trots att hon var emot ett namnbyte, av lojalitet mot partiledningen röstade för det. Medborgaren 1969:1 s 8.

56. Medborgaren 1969:1 s 8, Loman (1979) s 101.

57. Smith (1982) gör en distinktion mellan *morphostasis* (förändringar som får företeelser att se förändrade ut trots att de i allt väsentligt inte är det) och *morphogenesis* (förändringar som penetrerar så djupt i den "genetiska koden" att alla framtida generationer reflekterar dessa förändringar).

På längre sikt var dock troligen ett namnbyte att föredra. Utgångspunkten för partiledningen var självfallet också att det existerande namnet utgjorde en belastning och att problemet snarast var i tillväxt. Man ska hålla i minnet att dessa överväganden ägde rum under en tid av mer uttalade radikala tongångar, speciellt i ungdoms- och studentkretsar. Borgerlighet, kapitalism, höger etc var begrepp och företeelser som vid denna tid utgjorde högljudda gruppers främsta måltavlor.

Om partiets namn tidigare hade utgjort ett problem, så var detta i så fall förvärrat under denna tid. Ungdomsförbundet lyckades t ex inte hålla ställningarna i det radikaliserade ungdomssamhället; medlems-talen sjönk dramatiskt under år 1968.⁵⁸ Det fanns emellertid, för partiledningen, ytterligare faktorer som talade för ett namnbyte. Borgfreden inom oppositionen under valrörelsen var mindre än under valåret 1966. Regeringsfrågan kom att stå i centrum för valrörelsens slutskede och mittenpartierna deklarerade då klart att det av dem antagna mittenprogrammet var att betrakta som ett regeringsprogram. Några "eftergifter" åt högern skulle det således inte bli tal om.⁵⁹

Överhuvudtaget var den sedan några år alltmer intensiva diskussionen om mittensamverkan, med tal om sammanslagning osv, otvivelaktigt ett irritationsmoment för högerpartiet.⁶⁰ Ett sammanslaget mitten skulle än mer isolera partiet, opinionsmässigt och parlamentariskt, och därmed begränsa dess framtida möjligheter till reellt inflytande. Det gällde för partiet att istället försöka radera tidigare hinder och söka nya vägar för en sammanhållen opposition, som skulle inkludera det egna partiet. Högerpartiets enda möjlighet till ett större och avgörande politiskt inflytande ansågs ligga i en trepartisamverkan.

En kungstanke bakom partiledningens önskemål om ett namnbyte var självfallet också att partiet därigenom på sikt skulle kunna skapa en annorlunda profil inom valmanskåren i stort. Genom att ytterligare understryka vad man ansåg vara de liberala inslagen i partiets politik skulle namnbytet också få en realpolitisk innebörd.⁶¹ Genom att även i namnet slå fast en vilja till samarbete skulle partiet inför den allmänborgerlige väljaren som önskade en samlad opposition, framstå som den ende sanne samlingssträvaren. Namnbytet skulle så att säga tvätta bort en gammal stämpel och ersätta den med en ny, marknadsmässigt mer lättlanserad, profil. Eftersom ett nytt partiprogram samtidigt var under utarbetande, kunde partiet också lättare skapa en bild av att en reell partireformation var på väg.

I avsnitt 4.2.3 påpekades att de stora förhoppningarna om tio nya högermandat vid andrakammarvalet 1968, ledde till att den i och för sig

58. Från ca 23 800 (1967) till ca 14 200 (1968).

59. Hadenius m fl (1971) s 277, Öste (1969), Olivecrona (1968) s 151 f.

60. Om mittenpartidiskussionen se t ex Olivecrona (1968) s 146ff.

61. Bohman (1983) s 101.

begränsade förlusten på ett mandat snarast upplevdes som en förlust av elva. På sina håll hävdades att partiledningens önskan om ett namnbyte också kunde ses som ett försök att dölja valnederlaget. Istället för en diskussion om namnbyte, skulle en debatt om orsakerna till valnederlaget kommit till stånd, vilket inte skulle ha legat i partiledningens intresse.⁶²

Det antagna namnet hade aldrig förespråkats av partiets ledning och kom också som en överraskning för många. Men helt nytt som namnalternativ var det inte. Partiets blivande förste ordförande G F Östberg skrev sålunda till professor Harald Hjärne i september 1904:

Då saken diskuterades i vintras, föreslogos åtskilliga namn, men man fann intet som vann odeladt bifall. Sålunda föreslogos: Svenska Nationalförbundet, Svenska Högerföreningen, Svenska Högerpartiernas förening, *Moderata Samlingspartiet*, *Moderata valmansföreningen*.⁶³

62. Detta hävdades av t ex riksdagsman Tage Magnusson. Refererad i Johansson (1971) s 6.

63. Östberg till Hjärne den 25 september 1904. Wählstrand (1946) bilaga XVII. Min kursivering.

Sammanfattande slutsatser

7.1 Vilka faktorer verkade pådrivande för förändring?

7.1.1 Externa faktorer: anpassning till omgivningen

I avsnitt 1.4.1 fastställdes att "anpassning" i denna studie används för att beteckna organisatoriska förändringar som vidtas som svar på händelser/fenomen/tendenser i omgivningen.

Mitt intryck är att det bakom de allra flesta hänvisningar till fenomenet anpassning ligger en föreställning om att aktören har en uppfattning om ett visst orsakssamband. En organisatorisk förändring förklaras av analytikern med att den kan ses som ett resultat av organisationens strävan efter anpassning till en förändrad situation. Implicit torde då ofta ligga en föreställning om att det är organisationens övergripande strävan efter administrativ/organisatorisk rationalitet som har styrt valet av förändringsstrategi. I detta ligger bruket av termen anpassning såsom orsak nära de rationella analysmodellerna, vilka ser handlingar som resultatet av medvetna, konsekventa och välinformerade aktörers val och att aktörernas beteende reflekterar deras motiv och syften. Det rationella perspektivet är det dominerande inom den organisationsteoretiska litteraturen. En av de viktigaste punkterna i kritiken mot de rationella modellerna menar att modellerna inte tar hänsyn till att det finns en mängd olika mål, intressen och motiv *inom* organisationerna. Förhållandet mellan de rationella modellerna och andra, alternativa modeller diskuteras i avsnitt 7.3.

Vad gäller fenomenet strukturell anpassning är det i det här studerade fallet av vikt att först notera att den grundläggande uppbyggnaden av partiapparaten i lokala, regionala och centrala nivåer har

legat fast. Det tycks också vara fallet med de andra svenska riksdagspartierna. Inom Moderata Samlingspartiet hade dessutom den centrala organisationen en i stort sett oförändrad grundstruktur under hela den studerade perioden. Jag avser då själva förekomsten av de centrala organen partistämma, partiråd, partistyrelse, partikansli och olika råd och kommittéer. De förändringar som skedde under perioden 1960-1985 ägde rum antingen *inom* eller *mellan* de olika enheterna.

Att den grundläggande organisationsuppbyggnaden idag i stort sett är densamma som den alltid har varit, tycks stödja Stinchcombes tes att organisationers uppbyggnad speglar den tidsålder under vilken de grundades. Men flera av de förändringar som under det senaste kvartssekleet ägde rum inom riksorganisationen, speglade den tidsålder under vilken de inträffade. För att bara ta ett exempel så utgör de anställdas representation i organisationens styrelse en förändring som låg i linje med den allmänna tidsandan.

I avsnitt 5.5 framkom att antalet arbetsgrupper, kommittéer etc växte och att organisationen dessutom allt oftare började arbeta med interna remisser (Samrådsverksamheten). En differentiering av partiorganisationen ägde dessutom rum genom tillkomsten av några centrala råd (för företagare och arbetare), vilka kompletterade de som redan fanns (för tjänstemän och jordbrukare). De centrala råden riktar in sig på urskiljbara grupper i samhället och råden kan därför uppfattas som ett av partiorganisationens försök att minska den överväldigande osäkerhet som en heterogen omgivning tenderar att ge upphov till. (I grund och botten är också förekomsten av särskilda kvinno- och ungdomsförbund ett uttryck för samma strävan.) Utvecklingen kan ur en sådan aspekt sägas vara ett stöd för Thompsons hypotes att organisationer försöker urskilja homogena segment i omgivningen och inrätta strukturella enheter för att handskas med vart och ett av dessa.

I övrigt är författningsreformen (särskilt den partiella 1968/69), kommunindelningsreformen, införandet av partistöd, fördelningen av partisympatierna och debattklimatet exempel på förändringar i partiets omgivning till vilka partiet anpassade sig genom organisatoriska förändringar (t ex förläggningen av partistämmorna i tiden, den nya organisatoriska mellanformen, *krets*, mellan förbund och föreningar, finansieringen och namnbytet).

Partiets ekonomi var minst sagt dålig under de sista åren på 1960-talet. Det var emellertid inte bara den ekonomiska obalansen i sig som verkade pådrivande för förändring. I detta fall innebar också själva övergången från ett genom privata bidrag finansierat till ett av offentliga medel understött parti, att organisationen själv inte längre behövde använda egna resurser, speciella befattningshavare etc för resursskapandet. Det förefaller också naturligt att anta att när resurserna flyter in mer eller mindre automatiskt, återverkar detta på arbetsformer, beroendeförhållanden och organisationens uppbyggnad. Det statliga

partistödet har övertagit näringslivsbidragens roll som huvudsaklig inkomstkälla. Statsstödet blev dock inledningsvis inte någon räddare i nöden. Lite slarvigt skulle det kunna uttryckas så att partiet anpassade sig med råge till det nya stödet: intäkterna steg, men ekonomin blev inte bättre.

Regeringstillträdet 1976 var en faktor som ligger i gränslandet mellan externa och interna faktorer (det är ju inte riksorganisationen, utan partiets parlamentariska grupp som mera direkt berörs av en förändrad parlamentarisk situation). Riksorganisationens ställning förändrades emellertid och arbetsuppgifterna vid dess kansli omfördelades och blev av en annorlunda karaktär, vilket torde kunna ses som ett resultat av en anpassning till den nya situationen.

Men flera av de förändringar som beskrevs i kapitel 5 kan inte lika naturligt tolkas i termer av anpassning. Detta leder oss in på de interna faktorernas betydelse för inomorganisatoriska förändringar.

7.1.2 De interna faktorernas betydelse

Ekonomi

Högerpartiets ekonomi utvecklades negativt under första hälften av 1960-talet. Trots detta bedrevs en mycket dyr valrörelse 1968, vilket naturligtvis gav upphov till stora ekonomiska problem under de kommande åren. Den ekonomiska utvecklingen kan i dessa stycken ses i ljuset av Turners lakoniska påstående:

Small scale-failures can be produced very rapidly, but large scale-failures can only be produced if time and resources are devoted to them.¹

Knappheten på resurser präglade de omorganisationer som blev nödvändiga i kölvattnet av de ekonomiska besvären. Bristen på pengar medverkade också till en radikalt annorlunda uppläggning av de kommande valrörelserna. Det talades i detta sammanhang i positiva ordalag om att *tex* valrörelsen 1970 hade varit betydligt mer decentraliserad än den föregående.² Det ter sig alltså rimligt att dra slutsatsen att bristande resurser inte bara, som litteraturen tenderar att påstå, lägger hinder i vägen för (främst önskvärda) förändringar, utan också – vilket i detta fall var viktigare – nödvändiggör (främst oönskade) förändringar.

En viktig förändring som följde i de ekonomiska problemens spår var att partistyrelsen fick en ökad insyn och ett därmed sammanhängande större ansvar för partiets förvaltning. I detta perspektiv bör också övergången från ett mera slutet förvaltningsutskott till ett mera direkt

1. Turner (1976) s 395.

2. *Tex* menade Yngve Holmberg vid partirådet hösten 1970: "Så här efteråt kan vi slå fast att decentraliseringen fungerat väl." Partirådets protokoll 1970-10-24.

verkande partistyrelsens arbetsutskott ses. Partistyrelsens ansvar i dessa avseenden specificerades också mera i detalj för första gången vid stadgerevisionen 1969.³ Samma revision medförde också att partistyrelsen fick i uppdrag att inför partirådet lämna en redogörelse för partiets ekonomiska situation. Förändringar i ekonomin fick alltså ett direkt inflytande på den interna makt- och inflytandestrukturen, genom att påverka relationerna och kompetensfördelningen mellan de centrala organen.

Efter de ur ekonomisk synvinkel synnerligen magra åren vid slutet av 1960-talet kom partiet efter några år, genom en relativt hårdhänt ekonomisk sanering, åter i bättre ekonomisk balans. Detta var också en förutsättning för det yviga grenverk av interna arbetsgrupper, samråd etc som växte fram under 1970-talet. Ett nödvändigt villkor för att denna tillväxt överhuvudtaget skulle kunna bli av någon policy-skapande betydelse, var dessutom att det fanns centrala resurser för bearbetande och sammanställande av de olika arbetsgruppernas och samrådets arbete.

Medlemsutvecklingen

Partiets medlemstal sjönk samtidigt som problemen var stora vad avsåg väljarstöd, ekonomi, intern sammanhållning etc. Det är också i detta vidare perspektiv man bör se effekterna av de sjunkande medlemstalen. De hade inte några omedelbara strukturella implikationer *per se*, men uppfattades som viktiga. De utgjorde ytterligare en indikation på att partiet var i trångmål. De förstärkte känslan av misslyckande och verkade därför som en bidragande orsak till att öka insikten om behoven av nyordningar. Medlemsutvecklingen under perioden 1960-1985 sågs som större problem under nedgångsperioden än som glädjeämne under framgångsåren.

De olika bekymrena påverkade naturligtvis den sittande partiledningens auktoritet. De medförde också en stark och omfattande negativ exponering i massmedierna.⁴

Interna konflikter

De upprepade valförlusterna var en gemensam nämnare för konflikterna inom Högerpartiet under 1960-talet. Konflikterna gav upphov till

3. Någon explicit bestämmelse om partistyrelsens ansvar för partiets ekonomi fanns ej medtaget i stadgekommitténs förslag till riksstämman i januari 1969, utan tillfördes av stämman. Förslag till stadgar för Högerpartiets riksorganisation § 9 mom 7. Högerpartiets riksstämma 8-9 januari 1969 Arbetsordningar m m. Stadgar för Moderata Samlingspartiets riksorganisation antagna av riksstämman 1969 § 9 mom 7.

4. Under åren 1960-1968 återfinns i Skytteanums klipparkiv under rubriken

förändringar (partiledarskiften, omorganisationer) vilket gör att utvecklingen inom organisationen i dessa stycken andas en bekräftelse på Lippmans aforistiska påpekande: "Only defeat seems to give it new life."⁵

Det tycks rimligt att hävda att konflikterna i varje fall på kort sikt var dysfunktionella, särskilt i den meningen att allt för mycket av uppmärksamheten riktades inåt. Aktiviteten hade i ovanligt hög grad en slagsida åt att endast, eller främst, ha en intern relevans. Resursanvändningen var primärt riktad inåt istället för utåt.⁶ Partiledningens stora intresse för de strukturella och personella arrangemangen på det centrala partikansliet under andra hälften av 1960-talet, var ett av flera exempel på detta.

Omorganisationer på riksorganisationens kansli skedde vid flera tillfällen, bland annat efter varje partiledarskifte. Det senare kan ses som ett exempel på tesen om att nya chefer har en benägenhet att markera sitt tillträde med diverse nyordningar. En lite annorlunda aspekt på samma sak var att det vid ett skifte av rollinnehavare oftast följer en ny och annorlunda "definition av situationen" (jfr avsnitt 1.6.2).

Men den långtgående introspektiviteten manifesterades också i ett reformatoriskt programarbete och namnbyte. En del, men inte alla, yttringar av denna organisatoriska inåtvändhet torde i förlängningen ha medfört en förbättrad grund för det fortsatta partiarbetet. Det dröjde t ex inte så många år innan det inom partiet rådde en vidsträckt enighet om att namnbytet hade varit lyckosamt. En rad förändringar kunde emellertid genomföras först sedan partiets problem hade blivit så stora att de kunde övervinna det motstånd mot förändringar som fanns inom organisationen (jfr avsnitt 1.6.3). Motståndet tycks i sin tur ofta ha varit dikterat av de känslor som Hamlets berömda ord ger uttryck för:

Rather bear those ills we have than to fly to others that we know not of.

Slutsatsen är således att interna faktorer verkade pådrivande för förändring. Framför allt tycks variationer i resursläget och förekomsten av interna konflikter ha varit betydelsefulla, medan variationer i medlemstalen ur denna aspekt var av mindre betydelse.

Men det var inte bara *att* omorganisationer ägde rum, utan också *vilka* förändringar som skedde, som dikterades av interna faktorer. I detta perspektiv kan man t ex se den nyhet, som inträdde efter partiledarskiftet 1970, vilken innebar att det inte var partiledaren utan partiets

"Högerpartiet" i genomsnitt 293 artiklar/år. Under det första kvartalet 1969 återfinns så många som 297 (under resten av året tillkommer 410).

5. Walter Lippman citerad i Mair (1983) s 408.

6. Jfr Selznick (1943) s 52: "Actions are taken, policies adopted, with an eye more to the effect of the action or policy on the power-relations *inside* the organization than to the achievement of its professed goals."

nyvalde andre vice ordförande som sattes att leda arbetsutskottet. Detta föreslogs i valberedningen av partiets organisationschef. Valberedningen stod enig bakom detta förslag, trots att den var jämnt splittrad i frågan om partiledarposten. Att förslaget kom från partiets ledande tjänstemän kan tolkas som ett uttryck för att de kände sig pressade efter den ekonomiska katastrofen 1968 och inte var intresserade av att vid fler tillfällen bära en stor del av skulden för ett misslyckande. Skulle man administrera ett sådant, så skulle istället någon ansvarig förtroendevald få bära skuldbördan.

Att fastslå att både externa och interna faktorer verkade pådrivande för förändring, säger naturligtvis inget om effekterna av de studerade förändringarna. I kapitel 1 påpekades att det ter sig fullt tänkbart att en förändring i sig kan utgöra den främsta initiatoren för vidare förändringar. Det finns i denna studie också exempel på det motsatta: att förändringar i en enhet *motverkar* förändringar i en annan. Partirådet t ex skulle enligt stadgeändringarna 1969 framdeles endast spela en rådgivande roll. Genom de stora förändringar som under de följande åren inträffade i partistämmans arbetsbörda, kom emellertid partirådet att fortsätta att fatta de reella besluten i viktiga frågor som program, valmanifest o dyl. Stadgerevisionen 1969, som för den bokstavstrogne tycktes ha vingklippt rådet, visade sig i verkligheten inte få någon större effekt på partirådets faktiska verksamhet och position.

Det skulle emellertid föra för långt att här i detalj gå in på de isolerade effekterna av enskilda förändringar. Med utgångspunkt från organisationsteoriernas diskussioner om effekterna av strukturella förändringar, antogs i avsnitt 1.5 att flera av dem på olika sätt kan påverka den interna makt- och inflytandefördelningen.

7.2 De strukturella förändringarnas påverkan på makt- och inflytandemönstret

Statsvetare har ofta betonat de politiska partiernas centrala roll i de moderna demokratierna:

Political parties are one of the most important *inventions* of our age.

Political parties are the lifeline of modern politics...

Modern democracy is party democracy;...⁷

De politiska partiernas avgörande roll för folkstyret medför att deras interna makt- och inflytandestrukturer inte bara framstår som en viktig fråga för partierna själva, utan också är av principiellt intresse för demokratin i stort. Frågan om medborgarnas inflytande i den politiska beslutsprocessen handlar inte bara om de allmänna valen, kandidat-

7. Blondel (1978) s 1, Neumann (1956) s 1, Katz (1980) s 1.

nomineringar m m, utan inkluderar också partiernas organisation, anslutning och interna demokrati.⁸

Fördelningen av makt och inflytande inom partier påverkas av en mängd olika faktorer. En är organisationens strukturella uppbyggnad och förändringar i denna. Sådana förändringar kan ses dels som ett *utslag av* makt- och inflytandestrukturen, dels som en *orsak till* ytterligare förändringar i denna. Diskussionen ska här endast beröra den senare aspekten, dvs om, och i så fall hur, de strukturella förändringarna påverkade det existerande makt- och inflytandemönstret. Exempel på sådana tänkbara samband var inom Moderata Samlingspartiet under det senaste kvartsseket:

- riksdagsgruppens ställning i förhållande till riksorganisationen
- riksorganisationens ställning gentemot de regionala och lokala nivåerna
- partibyråkratins (främst RO:s kanslis) ställning i förhållande till riksorganisationens förtroendevalda organ
- partistyrelsens ställning visavi förvaltnings- och arbetsutskott
- partistyrelsens ställning gentemot partistämma och partiråd
- partirådets roll som beslutande eller rådgivande organ
- partiledningens och partiledarens förhållande till riksdagsgrupp och riksorganisation.

Dessa relationer har det gemensamt att de i varierande grad påverkar en annan del av makt- och inflytandemönstret, som troligen är den mest diskuterade frågan i detta avseende, nämligen:

- partimedlemmarnas möjligheter att påverka politiken på riksnivå.

Med politiken på riksnivå menas i det följande främst partiets ställningstaganden i olika politiserade frågor. (Ett medlemsinflytande på partiets politik kan ju också ske mera indirekt genom t ex inflytande på rekryteringen, kandidatnomineringen och utformningen av parti-propagandan).

Partimedlemmarnas möjligheter att påverka de politiska partiernas ståndpunkter har emellertid varit ett grundläggande element i de diskussioner som alltsedan det moderna partiväsendets uppkomst har förts om demokratin inom partierna. Ett problem som därvid ofta aktualiseras är frågan om den eventuella konflikten mellan partiets ansvar gentemot medlemmarna kontra deras ansvar gentemot väljarna, antingen det egna partiets eller valmanskåren i stort. Det finns olika åsikter bland partiforskarna huruvida det kan förväntas råda en sådan konflikt.

Det har t ex hävdats att det är nödvändigt att initiera ett brett och aktivt deltagande inom partierna, eftersom ett ökat medlemsinflytande ses som ett medel att förstärka partiernas ansvar gentemot hela valmanskåren. En förbättring av de interna demokratiska processerna,

8. Gustafsson (1976) s 128.

genom vilka partiledningar står i nära kontakt med medlemmar, uppfattas då som nödvändig för partiernas funktionsduglighet i det demokratiska systemet. Partiledningars ansvar gentemot medlemmarna antas främja en offentlig redovisning och kanske också ett klargörande av partiets politik, vilket medverkar till att också väljarna får klarare alternativ att ta ställning till.⁹

Andra forskare har däremot menat att det inte är möjligt för partier att vara ansvariga vare sig mot de breda medlemslagren eller väljarna. Till grund för denna slutsats ligger att det företrädesvis är de sk partiaktivisterna som engagerar sig i det interna policyskapandet, och att denna grupp inte är representativ för medlemskåren i stort och än mindre för väljarna.¹⁰ Om så är fallet skulle det betyda att ett ökat inflytande för partiaktivisterna leder till en bristande representativitet framför allt i relation till väljarna. Andra former än hög medlemsaktivitet skulle i ett sådant läge bättre kunna säkerställa en hög grad av representativitet.

Ett instrument, som började användas flitigt av Moderata Samlingspartiet under 1970-talet, är olika typer av attitydundersökningar, vilka når utöver den relativt begränsade skaran av partiaktivister och ger en bättre kunskap om opinionsläget i de breda medlems- och väljarlagren.

Demokratin inom de politiska partierna, medlemmarnas möjligheter att påverka den förda politiken, inrymmer också andra aspekter som gör den till ett centralt problem. En bristande interndemokrati kan t ex förväntas hämma skolningen och negativt påverka rekryteringskvalitet, vilket naturligtvis äger en omedelbar relevans för folkstyrelsens framtida villkor.

Det har under senare år också blivit allt vanligare att tala om en fortgående centralisering inom de politiska partierna. Man torde därvid oftast mena att de reella besluten om vilken politik som ska föras, fattas av allt färre personer inom partiernas ledande skikt. I avsnitt 1.5 påpekades att den motsatta tendensen i ett sådant fall skulle vara att allt fler grupper, nivåer, organ etc bereds större möjligheter att påverka besluten om den nationella politikens utformning. Diskussionen kommer i detta sammanhang fortsättningsvis endast att kretsa kring en aspekt av detta problem: om de strukturella förändringar, som skedde inom Moderata Samlingspartiets riksorganisation under perioden 1960-1985, påverkade *möjligheterna till* ett förstärkt medlemsinflytande över den förda politiken.

7.2.1 De strukturella förändringarna och frågan om medlemsinflytande

En breddning av möjligheterna att påverka partiorganisationens

9. APSA (1950) s 23.

10. Ranney (1951).

beslutsfattande förutsätter en organisation, vilken möjliggör en kanalisering och en samordning av de synpunkter som kan komma från de lägre nivåerna inom partiet. Vid diskussioner om en vidgning av inflytandet inom partiorganisationer bör därför, enligt min mening, en större hänsyn tas till sådana strukturella faktorer, än vad som hittills varit fallet inom partiforskningen

Ett nödvändigt villkor för ett ökat medlemsinflytande på utformningen av partiets politik kan sägas vara att de breda medlemslagren, de aktiva partikadrerna, eller i varje fall någon annan grupp än den centrala partiledningen, ges möjligheter att göra sina röster hörda. En organisationsstruktur måste skapas, som inte bara låter medlemmarna tala om vad de tycker och känner, utan också låter deras åsikter analyseras och sammanställas. Hela processen kräver, på ett helt annat sätt än vad som tycks ha uppmärksamats i partilitteraturen, ett speciellt strukturellt arrangemang.

I Moderata Samlingspartiet ägde en förstärkning av det centrala partikansliet rum under perioden 1960-1985. Detta resursstarkare centrum kan, paradoxalt nog, ses som en nödvändig, men inte tillräcklig, förutsättning för att en ökning av de lägre nivåernas inflytande skulle kunna komma till stånd. Flera av de tjänster och funktioner som tillkom hade som gemensam uppgift att inte bara underlätta centrums verksamhet, utan också periferins. Flera av dem har också haft en servicefunktion för de samråd, arbetsgrupper, kommittéer etc, vilka inte hade kunnat fungera i den omfattning som verkligen skedde om inte denna centrala administrativa, samordnande resurs hade tillkommit. Det kan således hävdas att den centrala byråkratins tillväxt i detta avseende innebar möjligheter till ett ökat medlemsinflytande. Det är alltså inte så enkelt, som man ibland kan förledas att tro av den allmänna debatten, att ett vidgat inflytande kommer till stånd om bara inte en koncentration till centrum sker. En förutsättning för ett vidgat medlemsinflytande tycks inte sällan vara ett visst mått av förstärkning av vissa centrala resurser.

En högre medlemsaktivitet kan emellertid också leda till en förstärkt ställning för centrum, vilket antyds av den tvetydiga och populära termen "förankring": i och med att ett vidgat inflytande går hand i hand med ett ökat deltagande får partiets ledning möjlighet att nå en starkare förankring i stort för den politik den väljer att driva. En ökad överensstämmelse mellan vad partiledningen prioriterar och gör och vad partiets bredare skikt gärna ser att den skulle prioritera och göra, stärker partiledningens ställning.

Ett vidgat deltagande kan åstadkommas på flera sätt. I avsnitt 5.2 påpekades att förslagsrätten till partistämmorna inte bara formellt utvidgades utan också användes allt oftare under åren efter 1969. Den vidgade förslagsrätten innebar att medlemmarna på ett mera omedelbart sätt än tidigare kunde påverka den organisatoriska dagordningen,

dvs den öppnade möjligheter för att initiera diskussioner och beslut i frågor som annars inte hade kommit upp på den interna dagordningen. Vi bör alltså i grunden skilja mellan inflytande på vad som ska diskuteras och inflytande på ställningstaganden i redan aktualiserade sakfrågor.

De lägre nivåerna inom partiet fick även förbättrade möjligheter att utöva inflytande på partiets ställningstaganden i vissa *centrala frågor*, genom att partiet på ett mera regelmässigt sätt än tidigare började begagna sig av ett internt remissförfarande (Samrådsverksamheten). Det är i ett inflytandeperspektiv främst av vikt att diskutera en vidgning av möjligheterna för påverkan avseende större politiska sakfrågor och inte bara smärre politiska "dagsländer", vilka ju understundom också dyker upp på den samhällspolitiska dagordningen.¹¹ Naturligtvis innebar Samråden också att partiledningens möjligheter att påverka opinionsläget i de aktiva medlemskadrerna ökade, dels genom en påverkan rörande vilka frågor som skulle diskuteras, dels genom en påverkan på opinionsbildningen inom det remitterade problemområdet.

Under de senaste årtiondena har antalet kommittéer inom Moderata Samlingspartiet blivit allt fler. Kommittéerna har haft en utpräglat sakområdesinriktad, kunskapsproducerande och policyskapande funktion. Genom sin sammansättning har de ökat möjligheterna för personer från lokala och regionala nivåer inom partiapparaten att påverka utformningen av politiken inom respektive sakområden.

Det mindre representantskapet, *partirådet*, träffades kontinuerligt och fattade, trots stadgeändringar som antydde motsatsen, de reella besluten i viktiga frågor som tex valmanifest o dyl. *Extra partistämmor* med uppdrag att syssla med en eller ett par stora politiska frågor förekom sällan. Förutom de stämmor som beslutade i partiledarfrågan, var det endast den extra partistämman hösten 1969 (då stora delar av ett nytt handlingsprogram antogs) som var av mer sakpolitisk natur. De *ordinarie partistämmorna* utvecklades däremot i riktning mot att bli mer sakpolitiskt inriktade. Detta, tillsammans med en högre aktivitet, mätt tex i antalet stämmomotioner, ledde till att partistämmans auktoritet ökade. Det har också hävdats att de borgerliga svenska partiernas partistämmor under de senaste decennierna alltmer har markerat sin roll som partiernas högsta beslutande organ.¹²

I avsnitt 5.2.1 påpekades att partistämman i nio fall av tio anslöt sig till partistyrelsens linje vid besluten om stämmomotionerna. Det är emellertid inte självklart att därav dra slutsatsen att partistyrelsen skulle ha haft en i det närmaste total kontroll över stämmans beslutsfattande. Det viktiga är inte bara att partistyrelsen lidit få nederlag, utan att den

11. Jfr Medding (1970) s 15.

12. Gustafsson (1976) s 143, 153.

överbuvudtaget har röstats ned och *kan få* en majoritet emot sig. Medding har pekat på att de generellt sett fåtaliga nederlagen för partiledningar på partikongresser också kan ses som ett resultat av att ledningarnas agerande i hög grad är styrt av de förväntningar som de har vad avser medlemmarnas reaktioner på olika förslag ("anteciper-
ring").¹³ Det väsentliga för partiets ledningar är inte alltid primärt att driva igenom en egen linje, utan att medverka till beslut bakom vilka den största möjliga enighet råder. Det ligger också i partiledningarnas intresse att se till att deras ställning inte rubbas av upprepade voteringsförluster. Ledningarnas förslag till kongresserna kan således ses som ett kompromissande på förhand med de stämningar som man uppfattar råder bland partimedlemmarna. De olika typer av anteciper-
ring som förekommer inom organisationer komplicerar naturligtvis bedömningen av makt- och inflytandefördelningen.

En metod, ofta använd av de moderata partiledningarna under speciellt 1970-talet, var att på förhand kompromissa med stämman genom att föreslå att några reella beslut om motionerna inte skulle fattas, utan att de istället skulle skickas vidare till något internt organ för ytterligare överväganden ("bort-beslut"). Sådana förslag kan också uppfattas som försök från partiledningens sida att bevara så mycket av sin handlingsfrihet som möjligt. Partistämman 1981 reagerade emellertid på detta, varefter partiledningen ånyo allt oftare föreslog klara beslut i form av bifall eller avslag på stämmomotionerna.

Medding har i en diskussion om partiledningars inflytande hävdad:

In particular, the limitations on the power of party leaders, which derive from the structure of the political party as an organization, have generally been ignored.¹⁴

I det här studerade fallet tyder analysen på att själva existensen av partistämman, dess periodicitet och möjliga agerande, satte (och sätter) vissa begränsningar för partiledningens handlingsfrihet.

Den organisatoriska strukturens betydelse för det interna beteendet och beslutsfattandet kan dessutom tänkas variera beroende på förändringar i det interna opinionsmönstret. I vissa fall leder stora motsättningar till att agerandet i mångt och mycket äger rum utanför de formella strukturerna och kanalerna. De formella strukturerna och reglerna kan emellertid också åberopas och utnyttjas i konfliktsituationer. Inom det dåvarande Högerpartiet fanns det under 1960-talets konflikter exempel på båda alternativen. Partiledaravgången 1965 t ex innefattade i hög grad ett agerande vid sidan om de formella strukturerna och kanalerna. Däremot kan de upprepade kraven på en extra partistämma under partiledarstriden 1970, ses som försök att lösa problemen genom utnyttjandet av ett stadgereglerat organ.

13. Medding (1970) s 11

14. Ibid s 8.

Ur en strikt strukturell synvinkel skulle det kunna hävdas att Moderata Samlingspartiet under perioden 1960-1985 byggde upp nya vägar för en vidgning av medlemmarnas möjligheter att påverka partiets nationella politik. De nya strukturella arrangemang som det här har pekats på (vidgad förslagsrätt till partistämman, vilken dessutom blev alltmer sakpolitiskt inriktad, utbyggt remiss- och kommittéväsande etc) rör emellertid endast riksorganisationens *formella beslutsfattande* och kan således inte utan vidare ligga till grund för ett påstående om att en breddning av inflytandet över partiets *faktiska politik* verkligen har ägt rum. Detta komplicerade problem inrymmer en rad olika aspekter, av vilka ett par förtjänar att poängteras i detta sammanhang.

För det första är deltagande inte detsamma som inflytande (även om det förra ofta är en förutsättning för det senare). Det förefaller emellertid rimligt att anta att både aktivitetsnivån och inflytandefördelningen påverkas av det interna opinionsmönstret. I de fall då konsensus råder är problemet mindre (och behovet av att utöva inflytande naturligtvis också mindre), men olika typer av meningsmotsättningar påverkar inflytandemönstret och aktivitetsnivån. Det är självklart att skiljaktiga meningar gör det svårare för de grupper som befinner sig i minoritet att påverka beslutens innehåll. Men ofta är problemet mer komplicerat än så. Inom de politiska partierna har olika "kärngrupper" av tradition haft en stark ställning, vilken kan göra sig gällande även i de fall de förfäktar en minoritetsåsikt. Vad gäller deltagandet leder ofta interna splittringar till en allmänt högre aktivitet. Men det kan också vara så att motsättningar påverkar skilda gruppers aktivitetsnivåer i olika hög grad. Tex kan en minoritet, genom en högre aktivitet och mobilisering jämfört med ("den tysta") majoriteten, få till stånd ett beslut som i förstone tycks representera en majoritetsopinion.

För det andra behöver den faktiska politiken inte ha med de fastställda programförklaringarna att göra. Det handlar härvidlag inte bara om "gravstenar" och "vägvisare" i partiprogrammen, utan också – och kanske mer – om partiledningens och riksdagsgruppens responsivitet gentemot de interna besluten och programmen så som dessa har beslutats inom andra delar av partiorganisationen. Kompromisser med andra partier inom riksdagen eller i koalitionsregeringar komplicerar bilden ytterligare. Andra faktorer än de här redovisade kan naturligtvis ha påverkat beslutsfattandet i en riktning mot en högre grad av centralisering. Till sådana faktorer skulle kunna höra en ökad komplexitet i formerna för de offentliga besluten, innehållen i besluten, politikens ökade omfång och professionalisering, specialisering, sektorisering, snabbare tempo etc.

En ytterligare sak som till synes talar för att partierna har centraliserats är att massmedias, främst televisionens, utveckling har inneburit en stark fokusering på enstaka personer i partiernas ledningar. Ett faktum

som man då lätt bortser ifrån är att de mer eller mindre dagliga framträdandena av partiets ledning också innebär att partitoppen exponeras inför partiapparaten. Medlemmarna får därigenom oftare och tidigare än förr en föreställning om vad partiledningen anser och avser att göra. Exponerandet innebär ur denna synvinkel en potential för kontroll, en källa till tidiga reaktioner från partimedlemmarnas sida. Man kan hävda att när partiledningen s a s flyttar in i den enskilde partimedlemmens vardagsrum uppstår vidgade möjligheter till en kontinuerlig granskning av verksamheten. Partiledningars uttalanden torde inte heller alltid vara primärt riktade till valmanskåren i stort. Inte sällan tycks det i första hand handla om en kommunikation till partiernas egna medlemmar och väljare/sympatisörer.

Överhuvudtaget får man lätt en känsla av att talet om partiernas fortgående centralisering dikteras av en föreställning om att de är alltför centraliserade. Men det sistnämnda kan mycket väl vara en relevant synpunkt utan att det förstnämnda är sant. Jag har emellertid i detta sammanhang ingen anledning till att personligen ta ställning till frågan om Moderata Samlingspartiet har varit eller är "alltför centraliserat". Vad jag däremot vill hävda är att en större uppmärksamhet på partiernas organisatoriska uppbyggnad är av vikt vid studier av och diskussioner om centrala problem såsom makt- och inflytandemönster, beslutsprocesser, kommunikation, anpassning, effektivitet etc.

Graden av möjligt medlemsinflytande verkar således i mångt och mycket vara avhängig av den organisatoriska uppbyggnaden. Kanske skulle andra former av organisatoriska arrangemang medge fler och radikalt annorlunda möjligheter till medlemsinflytande. Men antingen känner vi inte till dessa principer, eller också är de inte prövade av partier (och troligen i än mindre utsträckning i andra sammanhang). Det "paradigm" som ligger till grund för dagens partiorganisationer ter sig seglivat och det torde, utifrån de organisationsformer som det har gett upphov till, råda stora svårigheter att i någon avgörande utsträckning ytterligare öka möjligheterna för breda medlemsgrupper att påverka beslutsfattandet inom centrala områden inom de politiska partiernas verksamhet.

Det "paradigm" som främst ligger till grund för de svenska riksdagspartiernas uppbyggnad bygger på en *representativ demokratimodell*. Det grundläggande normativa idéelementet är att det bör råda så så hög grad av åsiktsöverensstämmelse som möjligt mellan högre och lägre nivåer inom partierna och alldeles speciellt mellan partiernas ledningar och majoritetsopinionen inom medlemskårerna.

Den organisationsform som har vuxit fram ur denna modell ansluter i huvudsak till en "linjeorganisation". I Moderata Samlingspartiets fall illustreras detta av partiets grundläggande uppbyggnad (se figur 5.1). Vissa av de förändringar som bekrevs i kapitel 5 har emellertid lett till en glidning mot andra former av organisering.

De många omorganisationerna på riksorganisationens kansli har bland annat inneburit en starkare betoning på vad som i organisationslitteraturen närmast skulle kallas för en "funktionsorganisation". Detta kom t ex till uttryck i en ökad differentiering och specialisering.

Parallellt med detta började även nya tendenser göra sig gällande vad avser partiets förtroendemannorganisation. Den ökade satsningen på olika typer av råd, nämnder, kommittéer, arbetsgrupper etc, har betytt att partiet alltmer har kompletterat den traditionella linjeorganisationen med "stabsfunktioner". Vi kan således skönja tendenser till vad litteraturen betecknar som en "linje-stabs organisation".

Partierna skulle emellertid kunna vara uppbyggda enligt andra modeller t ex *demokratisk centralism* (Lenin), *byråkratisk effektivitet* (Weber), *elitors konkurrens* (Schumpeter) eller *direkt demokrati* (Rousseau).¹⁵ Inom Moderata Samlingspartiet kan Samrådsverksamheten tolkas som ett steg i riktning mot den sistnämnda modellen. Samrådet utgör en typ av rådgivande omröstning bland förbund och föreningar. Ett ytterligare steg i riktning mot den direkta demokratin skulle t ex beslutande medlemsomröstningar vara.

Det kan diskuteras om ett mycket spritt inflytandemönster verkligen är att föredra. Den största delen av besluten inom partierna rörande konkreta ståndpunkter på central politisk nivå torde fattas relativt centraliserat. Detta kan i grunden ses som en funktionsuppdelning, vilken likt alla sådana syftar till att höja prestationsnivån och den därmed sammanhängande effektiviteten. Partiernas eventuellt minskande betydelse, minskande styrka, "kris" etc, behöver inte ha med centraliseringen inom dem att göra; möjligen är centraliseringen en metod att försöka stärka partierna visavi andra kollektiva aktörer. Men med nya organisatoriska principer och kanske än mer med nya tekniker (t ex datatekniken, som även i detta avseende kan öppna nya och hittills oanade möjligheter), kan diskussionerna om olika former av medlemsinflytande få ett helt annat innehåll än fallet är idag.

Det är dock av vikt att understryka, att en långt gången spridning av inflytandet inom organisationen inte torde vara allena saliggörande vare sig det gäller effektivitet, anpassningsförmåga, koordination eller öppenhet och rättvisa.¹⁶ En spridning av möjligheterna att påverka organisationens beslutsfattande skulle i sin fulländade form kunna innebära att makten är så jämnt fördelad att den närmast kan betraktas som fragmenterad.¹⁷ Problemet med en på detta sätt "överdriven interndemokrati" är inte bara risken för beslutsförlamning, utan också att ansvarsutkrävandet förlorar sin egentliga innebörd. Den gamle

15. Terminologin ur Lewin (1977) kap 1. Lewin själv förespråkar vad han kallar *den interaktiva demokratimodellen*.

16. Jfr Dahl (1982) s 106.

17. Jfr resonemanget i Kochen & Deutsch (1980) s 201.

högerledaren Arvid Lindmans ord "...i verkligheten allas ledning och ingens ansvar" fångar sensmoralen av detta även om de fälldes som ett omdöme om något helt annat.

Det är inte bara ur organisationskonsultens synvinkel, utan också i ett mer normativt perspektiv, som det inom varje system torde röra sig om att finna en balans mellan att centralisera och att bredda möjligheterna att påverka. En balans som i de politiska partiernas fall inte bara rör ett jämviktsläge mellan ett *decentraliserat beslutsfattande* och en *centraliserad kontroll*, utan också mellan det omvända: en balans mellan *centraliserat beslutsfattande* och *decentraliserad kontroll*.

7.3 Organisationsteori och partiforskning

7.3.1 Nyttan av organisationsteori

Vid mitten av 1960-talet hävdade Schlesinger att studiet av politiska partier huvudsakligen hade utförts "outside the main stream of organizational theory".¹⁸ Drygt femton år senare var, enligt Janda, situationen oförändrad. Organisationsteorins huvudobjekt är fortfarande affärsföretag och offentliga byråkratier, medan politiska partier i detta perspektiv kvarstår som ett ovanligt studieobjekt. Janda talar till och med om att partiforskarna försummat organisationsteorierna.¹⁹ Frågan är emellertid vilken nytta partiforskningen skulle kunna ha av dessa teorier.

Den organisationsteoretiska litteraturen är mycket omfattande. Den saknar emellertid en enhetlig begreppsram och dessutom existerar det ett stort antal konkurrerande modeller, vilket gör överföringen av teoretiska element avsevärt svårare. Litteraturen är, hävdar Starbuck, full av intressanta och potentiellt fruktbara, men tyvärr endast delvis utvecklade begrepp, vilka ofta tycks vara i behov av ytterligare teoretisk utveckling.²⁰

Förekomsten av olika teorier inom organisationsområdet medför naturligtvis att det finns ett stort antal uppslag och element som inte har kommit till användning i denna studie. Här har framför allt det perspektiv som växer fram ur mer generella handböcker ("textbooks") kommit till användning. Det dominerande perspektivet inom denna litteratur kan sägas vara föreställningen om den rationelle beslutsfattaren. Grundtemat i den största delen av litteraturen är *ekonomisk effektivitet* eller *administrativ/organisatorisk rationalitet*.

På en viktig punkt skiljer sig uppläggningsen av denna studie från

18. Schlesinger (1965) s 764.

19. Janda (1983) s 322.

20. Starbuck (1973).

många andra organisationsstudier. Bland många tänkbara grunder för klassificering av organisationsstudier är *tidsperspektivets längd* av särskilt intresse. Behovet av ett längre tidsperspektiv ter sig självklart vid en studie av förändringar inom en organisation. Själva insikten om att organisation "är något som pågår"²¹ medför att ögonblicksbilder, statistiska analyser, i sig själva kan leda till en bristfällig förståelse av de verkligt betydelsefulla processer och faktorer som på längre sikt påverkar organisationers verksamhet och uppbyggnad. Det har också hävdats att det förefaller närmast omöjligt att nå fram till en förståelse av komplexa system utan att studera *förändringsprocesser*.²²

Här kan emellertid en viss kritik riktas mot den existerande teorbildningen inom organisationsområdet. Den tenderar enligt min uppfattning att vara alltför ahistorisk till sin karaktär. Alltför sällan, hävdar t ex Sjöstrand, har "organisationsforskare sökt omdanande krafter, fundamentala förändringsprinciper etc."²³ När det i litteraturen talas om förändring görs inte heller detta i ett enhetligt perspektiv. Slutsatsen i Goodmans & Kurkes resonemang om detta problem är talande:

We thus need to think about change and to change our thinking about change.²⁴

Trots denna begränsning torde emellertid inte bara partiforskningen, utan även statsvetenskapen i stort, kunna vinna på att ta mera intryck av teoriutvecklingen inom det allmänna organisationsområdet. De "standardämnen" som vanligen tas upp i organisationslitteraturen (*formell och informell struktur, ledarskap, auktoritet, kontroll, kommunikation, effektivitet, beslutsfattande, interpersonella relationer, förhållandet mellan organisationen och dess omgivning, organisationsutveckling och förändring m m*) borde kunna vara av intresse för en större del av den statsvetenskapliga forskningen än vad som idag verkar vara fallet. För partiforskningens del menar jag att den skulle kunna vinna på att ta större hänsyn till de relativt elaborerade teorier som finns i organisationslitteraturen om strukturella faktorerers karaktär och betydelse.

Denna avhandling har tagit en relativt stor hänsyn till den formella organisationen och det formella regelverket. Ur den synvinkeln anknyter studien något till den av J P Olsen förordade "ny-institutionalismen". I tidig statskunskap ledde, enligt Olsen, antagandet om ett starkt samband mellan formella regler och faktiskt beteende till att det uppfattades som onödigt att studera själva beteendet. Behavioralismen var en reaktion mot det institutionella perspektivets formalism och dess genombrott skapade en öppenhet för analysmetoder och tekniker från

21. Sjöstrand (1979) s 18.

22. Normann (1976) s 74.

23. Sjöstrand (1979) s 18.

24. Goodman & Kurke (1982) s 2.

andra samhällsvetenskaper. Men behavioralismen gav också, hävdar Olsen, upphov till en undervärdering av de formella reglernas och strukturernas betydelse. Ny-institutionalismen menar därför dels, att det vid studier av centrala politiska organ och enheter bör tas en större hänsyn till formell organisation, dels att det bör göras med nya teoretiska analysmetoder och betraktelsesätt.²⁵

Det stora antalet teoriansatser inom organisationsområdet bidrog till att jag i kapitel 1 valde att tala om ett organisationsteoretiskt "perspektiv", för att antyda att de teoretiska utgångspunkterna inte gjorde anspråk på att vara vare sig fullständiga eller uttömmande. (Kritik kan då riktas mot att de teoretiska ambitionerna varit för låga och att jag på detta sätt har sopat en hel del damm under mattan.) En av de viktigaste funktionerna hos en teori är att sortera ut de mest väsentliga faktorerna för analys. (Och vem är egentligen betjänt av att vi först virvlar upp allt damm och sedan klagar på att vi inget ser?)

Vidare skulle partiforskningen kunna vara betjänt av att ta intryck av den numera allt vanligare distinktionen inom organisationsteorierna mellan externa och interna faktorer. Detta, vad Söderström har kallat, "tredje synsätt" inrymmer således både omgivnings- och inomorganisatoriska faktorer som förklaringar till organisationsförändringar.²⁶

En sådan distinktion anknyter i grund och botten till frågan om aktörers handlingsfrihet. Omgivningen ger vissa signaler och nödvändiggör eventuellt organisationsförändringar, samtidigt som den sätter gränserna för förändringarna. Ofta ger emellertid en komplicerad omgivning motstridiga signaler till organisationen. Då så är fallet är det i grunden ett tillräckligt argument för att acceptera existensen av en viss handlingsfrihet för aktören. Vilken förändringsstrategi som organisationen väljer är i ett sådant fall främst ett resultat av den egna (ofta bristfälliga) diagnosen av situationen. Silverman har sammanfattat ståndpunkten:

Nevertheless, it is necessary to point out that the relationships between organizational structure and a changing environment will not be mechanical but will be governed by the definitions of the situation used by the participants.²⁷

Detta synsätt kan kombinera flera av de perspektiv som är förhärskande inom den organisationsteoretiska litteraturen. Det torde också kunna öppna större möjligheter för politiska modeller inom organisationsteorin.

25. Olsen (1985).

26. Söderström (1983) s 264. Jfr Normann (1976) s 80: "en tredje förändringsmodell".

27. Silverman (1972) s 153.

7.3.2 Ett rationellt kontra ett politiskt organisationsperspektiv

Till grund för en stor del av den teoretiska litteratur som har gått igenom med anledning av denna studie, ligger som sagt ett rationalistiskt perspektiv. I extremt rationella modeller förutsätts organisationer bland annat ha:

- enstaka, väldefinierade mål
- information om olika alternativs möjligheter att leda till en uppfyllelse av målen
- en intern enighet om alla mål, prioriteringen av dessa och vilka alternativ som ska väljas.

Den sista punkten är viktig. Den möjliggör nämligen för de rationella modellerna att betrakta organisationer som enhetliga aktörer eller, annorlunda uttryckt, som ett sammansvetsat instrument för måluppfyllelse.

Den mer renodlade rationella modellen har utsatts för flera omformuleringar. Simon t ex hävdade tidigt att det var orimligt att anta att aktörer var kapabla att optimera sin måluppfyllelse. Brister i resurser, kunskaper, information, tid m m nödvändiggör att aktören nöjer sig med att sträva efter att *satisfiera* sin uppfyllelse av målen.²⁸ Thompson kan sägas ha tagit ännu ett steg genom att påpeka att organisationer handlar under vad han kallar "rationalitetsnormen".²⁹ Denna medför att det för organisationerna framstår som önskvärt att handla rationellt, men säger i sig inget om graden av rationalitet i det faktiska organisationsagerandet. En gemensam nämnare för den rationella typmodellen och de flesta omformuleringarna av denna, är emellertid att den ekonomiska effektiviteten (eller det ur organisationens målsynvinkel rationella) vanligen är i fokus. De flesta organisationsmodeller kan därför i grund och botten sägas utgå från ledarnas, direktörernas, chefernas, ägarnas etc målperspektiv och organisationen ses därför främst som ett instrument för att nå de av dessa grupper relativt väl definierade målen.³⁰

I denna studie finns det emellertid flera exempel på förändringar som inte kan förklaras ur ett sådant perspektiv. Övergången från ett mera slutet förvaltningsutskott till ett mera öppet arbetande arbetsutskott, partistyrelsens allt större formella och reella ansvar för partiets ekonomi och organisation, förändringarna i partirådets formella ställning, de förändrade reglerna för förslagsrätten till partistämmorna, det utbyggda råds- och kommittéväsendet, det utbyggda remissinstitutet, förändringar i partirådets och partistyrelsens formella och reella sammansättningar, namnbytet samt naturligtvis partiledarskiftena m

28. Simon (1971) kap 5.

29. Thompson (1973).

30. Jfr resonemanget i Benson (1977) s 4 och Pfeffer (1978) s 29.

m kan också ses som ett exempel på vad Pfeffer kallar "The micropolitics of organizations".

En mer politiskt influerad organisationsmodell ser inte bara organisationer som instrument för att nå vissa mål, utan också som arenor på vilka olika grupper, intressen, motiv, mål etc konkurrerar. I en politisk modell ligger nyckeln till det organisatoriska beteendet i en beskrivning som ger akt på den interna maktfördelningen och vilka grupper eller individer som agerar. I en politisk modell tas dessutom hänsyn till att organisationsmedlemmar inte bara ägnar sin tid till att lösa organisatoriska uppgifter, utan också till att öka sitt eget inflytande, t ex genom att förbättra sina kontakter med de "rätta personerna och grupperna" och sin tillgång till den mest väsentliga informationen.

En politisk modell poängterar också att en viktig aspekt på utövandet av makt är att förhindra att vissa frågor överhuvudtaget diskuteras och blir föremål för beslut ("non-decisionmaking").³¹ I denna studie kan detta illustreras av påståendet att namnbytet lanserades för att förhindra att andra frågor diskuterades. (Det spelar därvid här ingen roll om det fanns någon grund för påståendet eller ej: det viktiga är att påståendet avslöjade detta sätt att se på namnbytet.)

En politisk modell underlättar också ett studium av konflikter. Enligt Pfeffer är "knapphet" en nyckelterm i detta sammanhang. Per definition är knapphet ett relativt begrepp. Resurser kan sägas vara knappa endast i förhållande till de anspråk som ställs på dem.

When the organization faces a constant, or worse yet shrinking pool of resources, conflict and power struggles becomes more intense.³²

Inom Moderata Samlingspartiet illustreras detta av att den interna splittringen var djupare när ekonomin försämrades, väljarstödet sjönk och medlemsförlusterna var stora. (Det tycktes också under en period vara näst intill ett dilemma för partiet att det bara fanns en partiledarpost.) Ekonomins påverkan på konfliktsituationen är ett exempel på (jfr figur 1.1) att det också kan finnas olika typer av samband mellan de utvalda interna faktorerna.

Ur en strukturell synvinkel är det av vikt att ta hänsyn till att det inom organisationer pågår ett "politiskt spel", dvs aktiviteter som syftar till att bibehålla, förstärka eller förändra den rådande makt- och inflytandestrukturen. Pfeffer menar att en av den intraorganisatoriska politikens viktigaste foci är den strukturella uppbyggnaden. Eftersom organisationer inte är fullständigt styrda eller kontrollerande system kan de inte bara uppfattas som enhetliga aktörer. De är snarare, vad Palumbo har kallat, "polycentric institutions" och karakteriseras av att det finns många olika intressen att sammanjämka inom dem.³³ Ur en sådan

31. Se Bachrach & Baratz (1972).

32. Pfeffer (1981) s 81.

synvinkel är det rimligt att uppfatta (t ex) ett politiskt partis strukturella uppbyggnad inte bara som ett resultat av partiledningars överväganden om administrativ effektivitet och rationalitet, utan också som ett resultat av kompromisser, sammanjämkningar mellan olika grupper. Om så är fallet återspeglar strukturella förändringar inte endast *en* grupps eller individs syften, något som ytterligare försvårar användningen av rationalistiska (och intentionalistiska) förklaringsansatser på organisationsnivå.

Enskilda individers strävan efter makt och inflytande kan således ge upphov till handlingar som i ett organisatoriskt målperspektiv inte ter sig rationella, men som väl kan vara det ur individens synvinkel. Detta betyder dock inte att strävan efter makt, självförverkligande, tillfredsställande av de egna behoven etc, inte är relaterade till fullgörandet av organisatoriska arbetsuppgifter. Men det finns ett gap i vår kunskap om vad som skulle kunna sägas karakterisera en sådan relation.

Efter att ha jämfört ett mer politiskt perspektiv med ett rationellt, slår Palumbo fast att:

...a political model of organizational behavior seems to be a better way to explain the empirical world of organizational behavior than the pure theory of rational choice.³⁴

Och denna slutsats gäller, hävdar Palumbo, organisationer som sjukhus, affärsföretag och fabriker. Det är alltså inte endast efter att med organisationsteoretiska utgångspunkter ha studerat ett politiskt parti, som forskaren kan komma till denna slutsats. Hade så varit fallet skulle slutsatsen kunna tillskrivas att forskaren, när han studerar ett parti, har att göra med en organisation som i stor utsträckning befolkas av *homines politici*, medan när han intresserar sig för t ex affärsföretag i högre grad har att göra med *homines economici*. Därmed inte sagt att skillnaden mellan "profit and nonprofit orientations" inte skulle vara väsentlig. En större hänsyn till en sådan distinktion ter sig tvärtom önskvärd inom organisationsteorierna.³⁵

Utvecklandet av ett mer politiskt organisationsperspektiv försvåras av att det som har skrivits i organisationslitteraturen om makt och politik inom organisationer ofta är formulerat i en närmast ursäktande ton. Det är som om författarna önskade att de aldrig hade funnit att intraorganisatorisk maktkamp och politik är värdefulla analysområden. Snarare verkar de istället beklaga sådana fördärvliga, befläckade, lömska och dolska inslag i interpersonella relationer. För en statsvetare ter sig detta lite besynnerligt, för att inte säga olyckligt. Andrew Kakabadse, professor i "Management Development", har emellertid ett

33. Palumbo (1975) s 325.

34. Ibid s 361.

35. Jfr diskussionen i Rushing (1976).

i mitt tycke välformulerat svar på denna tendens inom den organisationsteoretiska litteraturen:

The simple response is that power and politics in organizations are not the corrupting and unpleasant side of human nature; they are, as concepts, representing life itself.³⁶

Ur statsvetenskaplig synvinkel är onekligen detta synsätt betydligt mera tilltalande.

36. Kakabadse i Kakabadse & Parker eds (1984) s X.

Changes within the National Organization of the Moderate Party of Sweden 1960-1985:

A Summary

Theme and Perspective of the Study

Our knowledge of how political parties differ from other kinds of organizations is limited. To some extent, this can be explained by the fact that political scientists seldom use organization theory in their study of political parties. Conversely, organization theorists rarely seem to be interested in the study of political parties.

The basic idea behind this case study of the Swedish Moderate Party, is that the general literature on organization theory may contribute to the development of our knowledge about political parties. In fact, the early research about political parties often focused on the organizational structures of the parties. Recently, it has again been argued that greater emphasis should be placed on organizational aspects in the analysis of political parties. This study, which concentrates on the *organizational development* of the Moderate Party, is primarily concerned with the *internal arena* of the party. In other words, it regards the party as a system, and instrumental aspects of the party organization are therefore only briefly mentioned.

The main emphasis of the study is on certain *changes within the national organization* of the Moderate Party. The purpose is to describe and explain some organizational changes that took place during the

period 1960-1985, and, although to a lesser extent, to discuss the effects of these changes.

The first type of changes which are studied are *structural changes*. They are defined as changes in the form and composition of, and distribution of work between and within the central bodies of the national organization of the party. The bodies analyzed are the Party Congress, the Executive Committee of the Party, the Party Council, Standing and Ad-Hoc Committees and the Central Office.

The second type of change which is studied is the *change of party label*. The party changed its name from "The Party of the Right" (Högerpartiet) to "The Moderate Party" (Moderata Samlingspartiet) in January, 1969. This change is viewed as part of a larger reformation of the party the same year. Other aspects of this reformation were a new party program and a thorough revision of the party statutes.

The causes underlying organizational change can, according to organization theory literature, be found within, as well as outside of an organization. Due consideration is consequently given to several important changes in the environment of the Moderate Party, which occurred during the time-span of our study. They included a new national constitution, an expanding public sector, a changing structure of employment, a changing economy, and the breakthrough of television. New political parties were established, new forms of political participation started, public subsidies to political parties were introduced, and there was a diminishing "class-voting", coupled with a higher degree of voter volatility.

The election results of the Moderate Party during the last 25 years can be separated into two different periods: Firstly, a long period of diminishing electoral support, reaching its nadir in the national elections of 1970; secondly, a period of growing electoral support lasting until the 1982 general elections. In the 1985 elections the party suffered a minor loss, but the electoral support was still the second highest in the post-war period.

As a result of the 1976 elections the nearly half-centennial social-democratic rule ended, and a non-socialist, three-party government including the Moderate Party was formed. In the period 1979-1981, the Moderate Party participated in another non-socialist three-party government. All this illustrates the great difference between the "troubled times" of "The Party of the Right" (Högerpartiet) in the 1960s, as compared to the continuing "success story" of the Moderate Party in the 1970's and early 1980s. In Chapter 1, I argue that it is of great value, not least from a theoretical point of view, to study an organization both in times of success and in times of decline.

The literature dealing with organization theory and political party research often employs the concept of adaptation when discussing the question of environmental influence. Following this approach, a

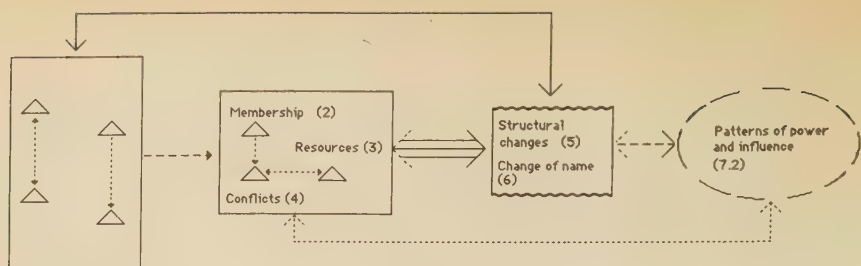


Figure 1.1

change within an organization is viewed as an adaptation to changes in the environment. In Chapter 1, I argue that the concept of adaptation has been used in many different fashions, both within and across different schools of thought. Here, the concept denotes organizational changes which are initiated in order to respond to events, phenomena, and trends in the environment. Apart from environmental factors ("external factors"), organization theory also stresses several intra-organizational factors generating change: Size, resources, knowledge, conflicts, technology, etc..

In our case, the analysis is concentrated on if, and how, structural changes, and the change of party name, were influenced by such "internal factors". A selection of different internal factors are analyzed: Fluctuations in the number of members, financial resources and the occurrence of conflicts. The question of in what way such a pre-selection of factors could direct the analysis is discussed in the theoretical section of Chapter 1. It is argued that one of the most valuable functions of scientific theories is to outline the most important variables for analysis.

The analyses of membership fluctuation, the financial resources and the occurrence of internal conflicts are prominent in this study. This is not only motivated by the fact that these factors are considered essential by both organization theorists and political party researchers, but also by the fact that, in the case of the Moderate Party, they have not been used in any comprehensive analysis before.

In Chapter 1, I also discuss the topic of actor's freedom of action and how different organization models view the deterministic influence of the environment on internal structures. Several factors which could impede the actor's definition of the situation are discussed, and emphasis is placed on the distinction between restraining and driving forces of change.

Chapters 2-4 describe the development of the internal factors mentioned. These chapters also include a discussion of particular factors which could have led to the described variations. These

discussions should be looked upon as a further attempt to establish "causal connections". Figure 1.1 summarizes the basic perspective and the organization of the empirical analysis. In this figure, the relations that are analytically regarded as the most important, are illustrated by unbroken lines. Less important connections, but still incorporated in the study, are illustrated by dashed lines. Dotted lines represent connections which are not part of this study.

The figure also illustrates several possible effects of the structural changes. Among organization theorists, it is often claimed that structural changes can alter the internal power and influence patterns of an organization. The discussion about this phenomenon focuses on the question of how these structural changes influence the opportunities for party members to exert influence on party standpoints.

The Empirical Analysis

In Chapter 2, the number of party members is regarded as one of many indicators of the size of the party organization. It is argued that organization researchers, as a rule, have given too little consideration to *changes* in the size of organizations, and particularly to the effects of size reductions.

During the 1960s, the number of the members decreased. The member/voter (m/v) ratio followed a downward path during the period 1960-1982. This can be explained by the fact that members, to a larger extent than voters, left the party during the 1960s, but also by reversed conditions during the 1970s: Voters were attracted to the party to a proportionally larger extent than were new members.

An alternative way of measuring the size of the party organization is used in Chapter 2: The ratio between the number of members and the number of eligible voters. This measure shows that the size of the party organization was cut by half during the 1960s, after which it stabilized on this low level until the beginning of the 1980s. In recent years, however, the party organization has grown. During the period 1960-1985, there was a positive correlation between the size of the party organization and its electoral support. On the other hand, the correlation between the m/v ratio and electoral support was negative. Considering this, the value of the m/v ratio as an analytical instrument is questioned. I examine several plausible causes of the great variations in membership numbers. Such as: The public subsidies to political parties, competing forms of organizations, external crises, the growing public distrust of parties and politicians, membership rules, membership dues, the policies of membership recruitment and internal conflicts.

The effects of general elections on membership figures are examined

in a separate analysis. General elections *per se* had a positive effect on the recruitment of new members, but the effect varies between different groups of members. In most cases, changing electoral support was followed by a similar change in membership.

In Chapter 3, three aspects of the financial resources of the party are brought into focus: The fund-raising, the relationship between income and expenditure, and the allocation of resources. Concerning fund-raising, it is possible to distinguish three different time periods. Between the years 1960 and 1965, most of the money flowing into the party coffers were contributions from the private industry. The pattern changed in 1966, as the State decided to subsidize political parties, and the organization introduced membership dues. The period between 1966 and 1976 is characterized by a more differentiated mode of financing, in which public subsidies and contributions from private industry constituted important sources of income. In 1976, when the Moderate Party entered Government, it decided to do without further economic contributions from private industry. The years between 1978 and 1983 are characterized by a growing dependence on public subsidies as well as a growing importance of economic contributions from the lower levels of the party.

During the 1960s, the economic situation of the party deteriorated rapidly. In Chapter 3, I claim that this development led to near-bankruptcy. The main reason was the extravagant election campaign of 1968. The economic difficulties continued to plague the party up to the mid-1970s. Since that time, the party has consolidated its economic situation.

The events during 1968 led to a readjustment of the internal relationship between the different central bodies of the party. This, in turn, led to a strengthening of the Executive Committee of the Party as far as its influence over economic and organizational matters is concerned.

In Chapter 4, the description of the internal conflicts in the party is concentrated to the 1960s. During this decade the party suffered considerably from internal discord, dissension, and outright conflicts. The points of departure for the analysis are taken in the three separate changes of party leader that took place in 1961, 1965 and 1970. These changes in leadership could be seen as manifestations of different types of internal conflicts.

The reasons for the changes of party leader were several: The competitive situation (especially the relations to other non-socialist parties), recent results in public opinion polls, the actual policies of the party, the presentation of these policies to the electorate, the internal relations within the top level of the party, the economic difficulties, and the personal qualities of the party leader. But a common denominator behind all changes were the several consecutive election losses suffered

by the party. I claim, however, that the resignation of the party leader in 1961 was not only caused by conflicts or policy-oriented differences within the party, but was also motivated by personal reasons. The resignation of the party leader in 1965 can, however, be looked upon as a result of internal disagreement regarding the presentation of party policies. It reflected different opinions regarding both policy substance and strategy of policy presentation. The change of party leadership in 1970 was mostly a result of certain strategic considerations: When, where and how to act? But perhaps most important: By whom? The disputes involved in this change of leadership did not have their main causes in policy disagreement, at least not when compared to earlier changes.

Chapter 5 and 6 deal with different structural changes within the party and contain a case study of the change of party name that took place in 1969. Chapter 5 begins with an exposé of the existing party structures as a whole. It is shown that the main structures remained virtually unchanged during the time period, which supports the assertion that the main structural configuration of an organization reflects the era in which the organization was founded. I do, however, describe the types of changes that took place within as well as between the central bodies of the party.

Regarding the *Party Congress*, it has convened with varying periodicity since 1960. The most important change concerning the congress is the extension of the right to submit motions to all members, and not only to the delegates. In the beginning of the 1970s, this led to a substantial enlargement of the workload, but it also led to a more policy-oriented Congress than before. In the 1960s, the congress had mostly concerned itself with organizational matters. On the whole, these changes produced a more authoritative Party Congress with a strengthened position as the highest decision-making body of the party.

The most important changes regarding the *Executive Committee*, were those concerning its internal structure and composition. Different organizational reforms enabled the Committee to exert a greater influence on the internal economic questions and the management of the party. There were different types of changes concerning the composition of the Committee. One type of change, worth mentioning, was the change in status suffered by the top administrators of the party. In the beginning of the period studied some of these employees were full members of the Committee, but later they were moved down to the position of co-opted members, along with a rising number of individuals representing different groups within the party (e.g. the employees of the Central Office, the ombudsmen, etc.)

Moderate Members of Parliament (Riksdagen) traditionally have a strong position in the Executive Committee, holding about half the number of seats. This tradition was upheld during our time period. The

continuity of members is analyzed with the use of an index. A small increase in the rate of turnover of members can be discerned throughout the period.

The statutes governing the role of the *Party Council* were changed during the 1960s. The Council was deprived of its formal decision-making power and made into an advisory body only. However, reality did not correspond to this change in the statutes. The Party Council still has great influence on important decisions concerning, for example, the party program and campaign planning. In other matters, my analysis of the Council is carried out in the same way as with the Executive Committee. The composition of the Council has been altered on several occasions up until the 1984 Party Congress. Each time the Party Council was made larger. But at the 1984 Congress, it was instead considerably diminished. I also undertake a close study of those members of the council, who were elected by the Party Congress. In this case there is a somewhat higher rate of turnover of Council members during the latter part of our time period.

The number of *Standing Committees*, and of *Ad-Hoc Committees* within the party organization grew considerably between 1960 and 1985. These committees are part of the central party organization, working with policy matters of particular interest to the party. The development of these committees has led to a further differentiation of the party organization. On top of this, new internal channels for the submission of different policy-proposals (*Samrådsverksamheten*) were created. This led to enhanced opportunities for regional and local party organizations to let their views be known to the central party leadership in a more direct and organized way.

The *Central Office* of the party was re-organized several times. After each change of party leader, a re-organization of the Central Office followed, which may give some strength to the suggestion that a new leader in an organization usually conducts an administrative reorganization to mark the beginning of his reign.

The analysis of the change of party name is divided into two parts. The first is a chronological account of the events that took place between September 15, 1968, when general elections to the Riksdag were held, and the January 9, 1969, when the decision to re-name the party was taken by the Party Congress. In the second part, I pursue a discussion concerning the different factors that were instrumental in the decision-making process leading to the new name.

The question of a suitable name for the party had been discussed for several decades, and this discussion in itself encouraged a general feeling among party members that the "old" name constituted a major drawback for the party. This feeling provided an underlying basic organizational disposition toward change, but this was not enough – something more was needed to reach a decision about a new name. It is

argued that the crucial factor was that the initiative for the first time came from the party leadership. They also presented a specific alternative for a new party name, which led to a debate within the party focusing on the "pros and cons" of the "old" and the "new" name respectively. The discussion did not deal with the more general question of the advantages of a change of name *per se*, which proved to be beneficial for the advocates of change. Only a year and a half earlier, the regional and local branches of the party had voted overwhelmingly against all attempts to change the old name.

The new proposal was circulated among the different branches of the party, but the responses convinced the Executive Committee to withdraw its original proposal and submit another suggestion for a new party name at the Party Congress. Yet this new proposal was rejected by the Congress, which chose its own alternative: "Moderata Samlingspartiet". The name surprised many, especially since the term "moderate" had not been used as a political label since the beginning of this century.

The primary motive behind the attempts to find a new name was the fact that the old name had connotations which were problematic for the party. If the party was to create a new and more appealing ideological image, the advantages of a new party name could be substantial. And by explicitly stressing co-operation and non-socialist unity in the party name, it was hoped that the party would become a more attractive coalition partner to the other non-socialist parties, closer to the center field of Swedish politics.

The final chapter of the thesis starts with a number of conclusions as to what specific factors could be regarded as promoting change. It is found that the national constitutional reform, the public subsidies of political parties, the reform of local government boundaries and the shifting public support are examples of changes in the party environment that led to different kinds of adaptive responses within the party organization. The proliferation of new groups, committees, etc., within the party, can be seen as a corroboration of the thesis that organizations facing heterogeneous task environments seek to identify homogeneous segments and establish structural units to deal with each of them.

As for internal factors, the economic resources played a crucial role. Organization literature has a tendency to emphasize only the fact that a lack of resources impedes (desirable) changes. But it is important to realize that diminishing resources also make (mostly undesirable) changes necessary.

The fluctuation of party membership can, on the other hand, not be held responsible for any structural consequences *per se*. But it did function as a kind of warning sign during the difficult years of the 1960s, and helped to underline the need for change.

The conflicts within the party resulted in certain changes. There is, for example, a clear tendency in the material suggesting that actions taken

by the leading strata of the party, were primarily an expression of, and a consequence of, their internal relationships. Consequently, actions taken by the party leadership were directed more toward internal rather than external conditions. But, in the long run, this form of organizational introspection may have been beneficial, since it created a more stable foundation for the future of the party. Thus, it can be said that internal factors have been instrumental in promoting the changes analyzed in this study.

In Chapter 7.2 I discuss the influence of structural changes on internal power and influence patterns. It is argued that this is a question of great importance for the functions of modern democracy, since the Western kind of democracy is based upon the existence of a functioning party system: "Modern democracy is party democracy".

Structural changes can be viewed as results of a specific power and influence pattern, but also as a cause of changes in such a pattern. The discussion about this phenomenon concentrates on whether structural changes affected the possibilities of ordinary members to exert influence over party policies. The major conclusion, deduced from the organization-theory perspective which has constituted the theoretical foundation of this study, is that researchers active in the field of political parties to a greater extent should take structural factors into account when examining membership influence on party matters.

It is argued that it is essential to have an organizational structure that allows for this kind of influence. It is also illustrated how the strengthening of the Central Office can be regarded as a necessary (but not a sufficient) pre-condition for the growing influence of regional and local party organizations. For example, this strengthening created the administrative resources, which enabled the organization to deal with the reactions from different regional and local branches to which proposals had been referred for consideration.

It is also claimed that a growing diffusion of influence within the party can lead to the strengthening of its central bodies, since the growing participation of members in party matters increases the possibilities for the leadership to exert its influence on these participants. Furthermore, different kinds of limitations on the party leadership, imposed by the existing organizational structures, are discussed.

An important conclusion is that, from a strictly structural point of view, one can claim that the Moderate Party found new ways to enable party members to influence party decisions. I admit, however, that this conclusion is valid only when used to analyze the *formal* decision-making system of the party, and not necessarily when it comes to appraise the *actual* influence of party members.

Another conclusion that can be drawn is that the general level of member influence is, to a large extent, dependent on the principles that govern party structure and organization. A radically diffused pattern of

influence probably requires fundamental changes in organizational structures. Such a radical distribution of power may paralyze decision-making in the organization and could also have negative effects on the functioning of the internal representative system.

In the final chapter, I also discuss the relationship between organization theory and political party analysis. It is suggested that party researchers can benefit from the rather comprehensive theories about the nature and importance of structural variables, prominent in the organization theory literature. I do, however, take a critical view of many features in several of the dominating rationalistic models of organizations, represented in those works.

There is a discussion of the benefits of the *political* organization model, a model which could complement existing models. It is claimed that the political model could help underline the fact that organizations can be viewed not only as instruments, but also as *arenas*, where different groups, interests and goals compete with each other. A political organization model would also, to a greater extent, emphasize the importance of internal agenda-setting, show a greater openness toward conflicts, and acknowledge the importance of actions taken as responses to internal power and influence patterns. Finally, it would not only see the organizational structure as a mere result of the aspiration toward administrative rationality, but also regard the structure as a result of a number of compromises between different interests within the organization.

The final words recommend organization analysts not to complain about the existence of intra-organizational power struggles, the "micro-politics" of organizations, but instead to accept the fact that power and politics in organizations are not the corrupting and unpleasant side of human nature, "they are, as concepts, representing life itself".

Källor och litteratur

Partimaterial

Tryckt

Stämmomaterial 1960-1984.

Riksorganisationens stadgar 1950, 1964, 1969, 1972, 1978, 1984.

Partiprogram 1956, 1969, 1978, 1984.

Förvaltningsberättelser 1972-1983. (I stämmotrycket.)

Valhandböcker 1960-1985.

Samrådstryck 1974-1983.

Broschyrer: Organisationsplaner för högerens riksorganisationer. (1936). Väljaren, politikern och partiorganisationen. (1981). Register 1980 Moderaterna.

Moderat så klart! Valtidning 1970 (MUF)

Otryckt

Partistyrelsens protokoll 1960-1982.

Förvaltningsutskottets protokoll 1960-1968.

Arbetsutskottets protokoll 1969-1982.

Stämmoprotokoll 1960-1984.

Riksdagsgruppens protokoll 1969-01-10, 1970-01-10, 1970-10-20.

Partistyrelsens och förtroenderådets protokoll 1961-08-22.

Valberedningens protokoll 1970-11-06.

Riksorganisationens cirkulär 1960-1976.

Riksorganisationens medlemsstatistik.

Förvaltningsberättelser 1960-1971.

Kassaböcker – sammanställningar över bidrag 1960, 1962.

Sammanställning över bidragsgivare 1967-1971.

Manuskript ordförandes föredragning Förtroenderådet 1970-10-15.

Uttalande av ombudsmannaföreningen rörande personalpolitiken.

Konfidentiellt. 1969-11-21.

Kommuniké utfärdad av Högerpartiets partistyrelse och Högerpartiets förtroenderåd vid gemensamt sammanträde den 24 september 1968.

P.M. ang. högerpartiets organisation. 1964-10-15.

Förslag till ny organisationsplan för högerpartiet. 1964-12-01.

P.M. angående rådsverksamheten. augusti 1974.

Sammanställning av remissinstansernas yttranden angående rådsverksamheten inom partiet. 1975.

Ragnar Bergh: Högerens namnfråga. Odaterad stencil.

Högerpartiets organisation. Strängt konfidentiellt. maj 1965.

Förslag till förändringar av Riksorganisationens kansli att gälla fr o m 1982-01-01, 1981-12-07.

Sam Nilsson: Valet 1968, en kommentar med förslag till riktlinjer för 1970.

Tidningar och tidskrifter

Skytteanums klipparkiv
Medborgaren 1960-1985.
Svensk Tidskrift 1960-1985.
Vecko-Journalen 1965 nr 2 och nr 23.
Månadsjournalen 1983 nr 10.
Nu. Det liberala nyhetsmagasinet 1986 nr 1.

Offentligt tryck

Riksdagens protokoll
SOU 1951:56.
Sveriges Officiella Statistik. Allmänna valen.
Statistisk Årsbok

Privata källor

Intervjuer

Folke Björkman 1982-09-14.
Nils Hellström 1982-09-13.
Gunnar Heckscher 1982-03-10, 1984-04-06.
Stig Johansson 1982-09-08.
Eric Krönmark 1982-11-04.
Sven-Olof Karlsson 1982-09-03.
Bengt Lundgren 1982-09-07.
Tuve Lundgren 1982-09-06.
Sam Nilsson 1982-09-06.
Irma Petersson 1985-02-19.
Hans Wahlstein 1985-01-29 (per telefon).
Håkan Winberg 1984-12-05 (per telefon).

Brev och minnesanteckningar

Gösta Bohman: brev till Lars-Erik Thunholm 1969-09-03. Yngve Holmberg
1968-10-08, 1968-12-10, 1969-04-11, 1969-05-06.
Gunnar Heckscher: "Dagbok" 1959-1964. Mottaget brev 1981-07-19.
Yngve Holmberg: brev till Gösta Bohman 1969-04-15, Sam Nilsson 1968-11-25,
Sten Svensson 1968-09-27, 1969-01-20.
Sam Nilsson: brev till Gösta Bohman 1968-12-06.
Bo Turesson: "P.M. angående Högerpartiets valberednings arbete inför valet av
ny partiordförande efter Gunnar Heckscher." 1982-11-28.
Bertil af Ugglas: "Anteckningar från Riksdagsgruppens sammanträde
16/10-70."
Ivar Virgin: Delar av minnesanteckningar och korrespondens 1964- 1980.

Litteratur

- AFZELIUS I, "Första kammarens moderata parti." *Svensk Tidskrift* 1921 s 1-13.
- ALBINSSON P, *Moderaterna och presstödsfrågan*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, ht 1977.
- ALBINSSON P, "Från H till M." *Statsvetenskaplig Tidskrift* 1985:2 s 166-175.
- ALBINSSON P & L LUNDAHL, *Klubbat! Moderata Samlingspartiets stäm-motioner 1960-1984 och exemplet skolmotionerna*. Lunds universitet, Statsvetenskapliga institutionen, Pedagogiska institutionen, vt 1985.
- ALDRICH H E, *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1979.
- ALDRICH H E & S MINDLIN, "Uncertainty and Dependence: Two Perspectives on Environments." i KARPIK (1978) s 149-170.
- ALLISON G T, *Essence of Decision*. Boston: Little Brown 1971.
- ANCKAR D, *Politik som studieobjekt: Nio betraktelser*. Åbo: Meddelanden från Stiftelsens för Åbo Akademi Forskningsinstitut Nr 29 1978.
- ANDERSEN J, "De politiske partiers krise." *Politica* vol 13 (1981) s 87-103.
- ANDERSON I, *Arvid Lindman och hans tid*. Stockholm: P A Norstedt & Söners Förlag 1956.
- ANDERSON I, *Åsyna vittne*. Stockholm: P A Norstedt & Söners Förlag 1968.
- ANDERSON I, *Från det nära förflutna*. Stockholm: P A Norstedt & Söners Förlag 1969.
- APSA, *Toward a More Responsible Two-Party System. A Report of the Committee on Political Parties*. American Political Science Association. *American Political Science Review* vol 44 (1950) Number 3 Supplement.
- ASCHEHOUGS KONVERSASJONSLEKSIKON. Oslo: Aschehougs & Co. 1970.
- ASKENBOM S, *Högerpartiet och barnbidragsfrågan*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds Universitet, ht 1964.
- AXELROD R, *Conflict of Interests. A Theory of Divergent Goals with Applications to Politics*. Chicago: Markham Publishing Company 1970.
- BACHRACH P & M S BARATZ, *Makt och fattigdom*. Malmö: Wahlström & Widstrand 1972.
- BACK P E, "Den skrivna författningens roll." i BACK & GUSTAFSSON (1976) s 9-20.
- BACK P E & S BERGLUND, *Det svenska partiväsendet*. Stockholm: Almqvist & Wiksell 1978.
- BACK P E & A GUSTAFSSON (red), *Modern Demokrati*. 6:e rev uppl. Lund: LiberLäromedel 1976.
- BALL A, *Modern Comparative Politics*. 3rd ed. Hong Kong: MacMillan Press Ltd 1983.
- BARRY B, "Review Article: Exit, Voice and Loyalty." *British Journal of Political Science* vol 4 (1974) s 79-107.
- BARTOLINI S, "The Membership of Mass Parties: The Social Democratic Experience 1889-1978." i DAALDER & MAIR (eds) (1983) kap 7.
- BARTOLINI S & P MAIR (eds), *Party Politics in Contemporary Western Europe*. London: Frank Cass & Co Ltd 1984.
- BENSMAN J & J C PREECE, "The Concept of Negative Consensus." *Political Studies* vol 18 (1970) s 142-147.

- BENSON J K, "Innovation and Crisis in Organizational Analysis." *The Sociological Quarterly* vol 18 (1977) s 3-16.
- BERG C & S-E SJÖSTRAND, *Organisationspraktik*. Lund: Studentlitteratur 1977.
- BERGLUND S & U LINDSTRÖM, "The Conservative Dilemma: Ideology and Vote Maximisation in Sweden." i LAYTON-HENRY (ed) (1982) s 69-82.
- BERGLUND S & IWÖRLUND, *Party Organization as a Determinant of Regional Voting Patterns*. Forskningsrapport 1985:3, Statsvetenskapliga institutionen Umeå universitet.
- BERNTSON L, *Politiska partier och sociala klasser*. Lund: Bo Cavefors Förlag 1974.
- BIRCH A H, "Economic Models in Political Science: The Case of 'Exit, Voice and Loyalty'." *British Journal of Political Science* vol 5 (1975) s 65-82.
- BIRGERSSON B O & J WESTERSTÅHL, *Den svenska folkstyrelsen*. Uddevalla: Liber Förlag & Jurist- och Samhällsvetareförbundets Förlags AB 1982.
- BIRGERSSON B O, S HADENIUS, B MOLIN & H WIESLANDER: *Sverige efter 1900. En modern politisk historia*. Stockholm: BonnierFakta 1984.
- BLONDEL J, *Political Parties - a Genuine case for Discontent?* London: Wildwood House Ltd 1978.
- BOHMAN G, *Så var det*. Stockholm: Bonniers 1983.
- BOHMAN G, *Maktskifte*. Stockholm: Bonniers 1984.
- BOLIN S, *Internationell integration - teori eller verklighet?* Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, vt 1980.
- BRING C B, *Svenskt ordförråd ordnat i begreppsklasser*. Stockholm 1930.
- BRYCE J, *Modern Democracies*. Vol 1. London: MacMillan & Co 1921.
- BRYDER T, *Power and Responsibility*. Lund: CWK Gleerup LiberLäromedel 1975.
- BUKSTI J A, "Interesseorganisationer og organisationsforskning." *Politica* vol 14 (1982) nr 4 s 9-26.
- BÄCK M, *Partier och organisationer i Sverige*. Uddevalla: Publica Liber Förlag 1980.
- CARZO R Jr & J N YANOZAS, *Formal Organization. A System Approach*. Homewood, Ill: R D Irwin Inc & The Dorsey Press 1967.
- CASSEL L, *Såvitt jag minns*. Örebro: Askild & Kärnekull Förlag AB 1974.
- CEDERBERG J & G ELGEMYR, "Radion och det journalistiska oberoendet." i CEDERBERG & ELGEMYR (red) (1984) s 164-208.
- CEDERBERG J & G ELGEMYR (red), *Tala till och tala med. Perspektiv på den svenska radion och televisionen*. Stockholm: Bokförlaget Legenda AB 1984.
- CHILD J, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice." *Sociology* vol 6 (1972) s 2-22.
- COOPER J & L MAISEL, "Problems and Trends in Party Research: An Overview." i MAISEL & COOPER (eds) (1978 kap1.
- CORWIN R G, "Patterns of Organizational Conflict." *Administrative Science Quarterly* vol 14 (1969) s 507-519.
- COSER L A, "Conflict: Social Aspects." *International Encyclopedia of the Social Sciences*. MacMillan & The Free Press 1968.
- COSER L A *Social konflikt*. Stockholm: Aldus/Bonniers 1971. (Engelska originalutgåvan 1956.)
- CROTTY W J, "A Perspective for the Comparative Analysis of Political Parties."

- Comparative Political Studies* vol 3 (1970) s 267-296.
- CROTTY W J, "The Party Symbol and Its Changing Meaning." i CROTTY (ed) (1980) s 1-29.
- CROTTY W J (ed), *The Party Symbol. Readings on Political Parties*. San Francisco: Freeman 1980.
- CROZIER M, *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: The University of Chicago Press 1969.
- CROZIER M & E FRIEDBERG, *Actors and Systems. The Politics of Collective Action*. Chicago: The University of Chicago Press 1980.
- DAALDER H & P MAIR (eds), *Western European Party Systems. Continuity and Change*. London: Sage 1983.
- DAHLBERG G & H TINGSTEN, *Svensk Politisk Uppslagsbok*. Stockholm: AB Svensk Litteratur 1937.
- DAHL R A, *Dilemmas of Pluralist Democracy. Autonomy versus Control*. New Haven: Yale University Press 1982.
- DALTON G W, "Influence and Organizational Change." i DALTON, LAWRENCE & GREINER (eds) (1970) s 230-258.
- DALTON G W, P R LAWRENCE & L E GREINER (eds), *Organizational Change and Development*. Homewood Ill: R D Irwin Inc & The Dorsey Press 1970.
- DALTON G W, P R LAWRENCE & J W LORSCH (eds), *Organizational Structure and Design*. Homewood Ill: R D Irwin Inc & The Dorsey Press 1970.
- DESSLER G, *Organization Theory: Integration Structure and Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1980.
- DOUGHERTY J E & R L PFALTZGRAFF, *Contending Theories of International Relations*. Philadelphia: J B Lippincott Co 1971.
- DOWNS A, *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper & Row 1957.
- DUBIN R, "Society and Union-Management Relations." i ETZIONI (ed) (1966) s 285-300.
- DUNCAN R B, "Multiple Decision-Making Structure in Adapting to Environmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness." *Human Relations* vol 26 (1973) s 273-291.
- DUVERGER M, *An introduction to the Social Science with Special Reference to their Methods*. New York: F A Praeger 1964a.
- DUVERGER M, *Political Parties. Their Organization and Activity in the Modern State*. 2nd ed. London: Methuen & Co Ltd & John Wiley & Sons Inc 1964b.
- ECKSTEIN H, "Case Study and Theory in Political Science." i GREENSTEIN & POLSBY (eds) (1975) vol 7 s 79-135.
- EGIDIUS H, *Psykologi*. Lund: Läromedelsförlagen 1967.
- EKBOHRN C M, *100 000 främmande ord och namn m m*. 2 uppl. Stockholm: Albert Bonniers Förlag 1948.
- EKLUNDH P, *Yngve Holmberg. En ny partiledare*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, vt 1967.
- ELGER A, *Partiledarskiftet i Sverige efter andra världskriget*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, vt 1972.
- ELGER A, *Svenska partiledare under 1900-talet*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, ht 1973.
- ELGSTRÖM O, *Active Foreign Policy as a Preventive Strategy Against*

- Dependence. *Cooperation and Conflict* vol 16 (1981) s 237-248.
- ELIASSEN K A & L SVÅSAND, "The Formation of Mass Political Organizations: An Analytical Framework." *Scandinavian Political Studies Yearbook* vol 10 (1975) s 95-121.
- ELVANDER N, *Harald Hjärne och konservatismen*. Uppsala: Almqvist & Wiksell 1961.
- ELVANDER N, "Organisationernas växande inflytande gör den interna demokratin till en brännande fråga." i *Demokrati för facket* s 5-12. Stockholm: SIF 1983.
- EMERY F E & E L TRIST, "Causal Texture of Organizational Environments." *Human Relations* vol 18 (1965) s 21-32.
- EPSTEIN L D, *Political Parties in Western Democracies*. London & New York: F A Praeger 1967.
- ETZIONI A (ed), *Complex Organizations. A Sociological Reader*. New York: Holt, Rinehart & Winston Inc 1966.
- ETZIONI A, *Moderna organisationer*. Stockholm: Aldus/Bonniers 1970.
- FALKOWSKI L S, "Predicting Flexibility with Memory Profiles". i FALKOWSKI (ed) (1979) kap 3.
- FALKOWSKI L S, *Psychological Models in International Politics*. Westview Special Studies in International Relations. Colorado: Westview Press 1979.
- FINER S E, *Five Constitutions*. Harmondsworth: Penguins Book Ltd 1979.
- FREEMAN J & M T HANNAN, "Growth and Decline Processes in Organizations." *American Sociological Review* vol 40 (1975) s 215-228.
- FRIEDRICH C J, *Constitutional Government and Politics*. New York: Harper & Brothers Publishers 1937.
- FRIEDRICH C J, "Constitutions and Constitutionalism." i *International Encyclopedia of the Social Sciences*. MacMillan & The Free Press 1968.
- GEORGE A, "Case Study and Theory Development: The Method of Structured, Focused Comparison." i P G LAUREN (ed) (1979) s 43-68.
- GIBSON J L, C P COTTER, J F BIBBY & R J HUCKSHORN, "Assessing Party Organizational Strength." *American Journal of Political Science* vol 27 (1983) s 193-223.
- GIDLUND G M, *Partistöd*. Umeå: CWK Gleerup LiberFörlag 1983.
- GIDLUND J & G M GIDLUND, *Ty riket är ditt och makten. De politiska partiernas roll i svenska kommuner*. Ds Kn 1981:15.
- GOODMAN P S (ed), *Change in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers 1982.
- GOODMAN P S & L B KURKE, Studies of Change in Organizations: A Status Report. i GOODMAN (ed) (1982) kap 1.
- GOODMAN R A, "Environmental Knowledge and Organizational Time Horizon: Some Functions and Dysfunctions." *Human Relations*. vol 26 (1973) s 215-226.
- GOTTFRIED A, "Party." i *Dictionary of Political Science*. New York: Philosophical Library 1964.
- GREENSTEIN F I & N W POLSBY (eds), *Handbook of Political Science*. Massachusetts: Addison-Wesley Publ 1975.
- GREINER L E, "Antecedents of Planned Organizational Change." *Journal of Applied Behavioral Science* vol 3 (1967) s 51-85.
- GREINER L E, "Patterns of Organizational Change." i DALTON, LAW-

- RENCE & GREINER (eds) (1970) s 213-229.
- GREINER L E & L B BARNES, "Organizational Change and Development." i DALTON, LAWRENCE & GREINER (eds) (1970) s 1-12.
- GUNNARSSON K, *Yngve Holmberg och borgerlig samverkan*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, ht 1967.
- GUSTAFSSON A, "Partikongresser och medlemsinflytande." i BACK & GUSTAFSSON (red) (1976) s 128-178.
- GUSTAFSSON K E & S HADENIUS, *Svensk presspolitik*. Borås: Aldus 1976.
- HADENIUS S & L WEIBULL, *Press radio tv*. 3:e uppl. Stockholm: Aldus 1975.
- HADENIUS S, H WIESLANDER & B MOLIN, *Sverige efter 1900. En modern politisk historia*. 4:e uppl Stockholm: Aldus/Bonniers 1971.
- HAGE J, *Theories of Organizations. Form, Process and Transformation*. New York: John Wiley & Sons 1980.
- HAMMERICH K, *Kompromissernas koalition. Person- och maktspelet kring regeringen Fälldin*. Ystad: Rabén & Sjögren 1977.
- HANNAN M T & J F FREEMAN, "Internal Politics of Growth and Decline." i MEYER (ed) (1978) s 177-199.
- HARMEL R & K JANDA, *Parties and their Environments. Limits to Reform?* New York & London: Longman Inc 1982.
- HECKSCHER G & V HELTE, *De politiska åskådningarna och partierna*. Östhammar: Studieförbundet Medborgarskolan 1950.
- HECLO H H, "Review Article: Policy Analysis." *British Journal of Political Science* vol 2 (1972) s 83-108.
- HEDBERG B, *Konsten att inflyta. Handbok för omäktiga*. Kristianstad: LiberLäromedel 1980.
- HEIDAR K, O HELLEVIK & S S NILSON, "En diskusjon av teoriene til Michels og Hirschman." *Politico* 20. Institutt for Statsvitenskap Universitetet i Oslo 1975.
- HELLEVIK O, *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 3:e uppl. Oslo: Universitetsforlaget 1977.
- HERLITZ N, *Tidsbilder*. Stockholm: P A Norstedt & Söners Förlag 1965.
- HIGGINS J, *Lucianos chans*. Stockholm: Bonniers 1983.
- HIRSCHMAN A, *Sorti eller protest. En fråga om lojaliteter*. Uddevalla: Rabén & Sjögren 1972.
- HODGETTS R M & S ALTMAN, *Organizational Behavior*. Philadelphia: W B Saunders Co 1979.
- HOLMBERG E & S STJERNQUIST, *Vår författning*. 4:e uppl. Stockholm: P A Norstedt & Söners Förlag 1981.
- HOMBERG E & N STJERNQUIST, *Grundlagarna*. Stockholm: P A Norstedt & Söners Förlag 1980.
- HOLMBERG S, *Väljare i förändring*. Stockholm: LiberFörlag 1984.
- HOLMBERG S & O PETERSSON, *Inom felmarginalen*. Uddevalla: Publica LiberFörlag 1980.
- HONIGMANN J J, "Adaptation." i *Dictionary of the Social Sciences*. New York: Philosophical Library 1964.
- HOOD C C, "British Tax Structure Development as Administrative Adaptation." *Policy Science* vol 18 (1985) s 3-31.
- HÅSTAD E, *Det moderna partiväsendets organisation*. Verdandis småskriftsserie nr 407. Stockholm: Albert Bonniers Förlag 1938a.

- HÅSTAD E. *Partierna i regering och riksdag*. Verdandis småskriftsserie nr 408. Stockholm: Albert Bonniers Förlag 1938b.
- IDLINGE B. *Samhällsstruktur och politisk strategi: Moderata Samlingspartiet på LO-arbetsplatserna*. Seminarieuppsats. Institutionen för samhällsvetenskap och historia Högskolan i Växjö, vt 1985.
- ILLUSTRERAD SVENSK ORDBOK. Stockholm: Natur och Kultur 1970.
- INGVAR D. "Ledarskap och neurobiologi." *Skandinaviska Enskilda Bankens Kvartalsskrift* nr 3 1984 s 72-77.
- ISBERG M, A WETTERGREN, J WIBBLE & B WITTRÖCK. *Partierna inför väljarna. Svensk valpropaganda 1960-1966*. Stockholm: Stockholms Studies in Politics 6 1974.
- JACKSON J H & C P MORGAN. *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1982.
- JACOBSEN J. *Bearbetning av statistiskt material*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur 1973.
- JANDA K. "A Comparative Analysis of Party Organizations: The United States, Europe and the World." i CROTTY (ed) (1980) kap 20.
- JANDA K. "Cross-National Measures of Party Organizations and Organizational Theory." *European Journal of Political Research* vol 11 (1983) s 319-332.
- JANNERT G. *Högern och socialpolitiken 1945-1955*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, ht 1961.
- JENNERGREN L P. "Decentralization in Organizations." i NYSTROM & STARBUCK (eds) (1981) vol 2 s 39-54.
- JERNECK M. *Kritik som utrikespolitiskt medel. En studie av de amerikanska reaktionerna på den svenska Vietnamkritiken*. Malmö: Dialogos 1983.
- JOHANSSON C. *Partiledarbytet i Moderata Samlingspartiet 1970. Bakgrund och orsaker*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Stockholms universitet, vt 1971.
- JOHANSSON F. *Sverige partipolitiserats. Dagspressen som en spegel av politisk utveckling 1896-1908*. Lund: CWK Gleerup LiberLäromedel 1977.
- JOHANSSON G V. *Kristen demokrati på svenska. Studier om KDS tillkomst och utveckling 1964-1982*. Bibliotheca Historica Lundensis LIX. Lund: CWK Gleerup 1985.
- JOHANSSON I. *Svenska Nyhetsbyrån*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, vt 1970.
- JOHNSON C G. *Maktspelarna*. Avesta: Askild & Kärnkull 1977.
- JUPP J. *Political Parties*. London & New York: Routledge & Kegan Ltd 1968.
- JÄDERIN A. *Allmänna Valmansförbundet 1904-1914. En krönika*. Stockholm 1914.
- KAHN R L. "Conclusion: Critical Themes in the Study of Change." i GOODMAN (ed) (1982) kap 10.
- KAKABADSE A & C PARKER (eds). *Power, Politics, and Organizations. A Behavioural Science View*. London: John Wiley & Sons 1984.
- KARPIK L (ed). *Organization and Environment. Theory, Issues and Reality*. SAGE Studies in International Sociology 12. London: SAGE 1978.
- KATZ R S. *A Theory of Parties and Electoral Systems*. Baltimore & London: The Johns Hopkins University Press 1980.
- KAUFMAN H. *The Limits of Organizational Change*. Alabama: The University of

- Alabama Press 1971.
- KENNERSTRÖM B, *Mellan två internationaler. Socialistiska partiet 1929-37.* Arkiv avhandlingsserie 2. Kristianstad 1974.
- KHANDWALLA P N, "Environment and its Impact on the Organization." *International Studies of Management and Organizations* 1972 s 297-313.
- KHANDWALLA P N, *Design of Organizations.* Harcourt Brace Jovanovich 1977.
- KICKERT W J M, "Research Note: Research Models Underlying Situational Dependency." *Organization Studies* vol 4 (1983) s 55-72.
- KIHLBERG M & D SÖDERLIND, *Två studier i svensk konservatism 1916-1922.* Uppsala: Almqvist & Wiksell 1961.
- KOCHEN M & K W DEUTSCH, *Decentralization. Sketches Toward a Rational Theory.* Massachusetts: Oelgeschlager, Gunn & Hain Publishers & Verlag Anton Hain 1980.
- KRISTENSSON G, *Gunnar Heckscher och frågan om borgerlig samling 1961-1965.* Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, vt 1966.
- KRISTIANSEN B & L SVÅSAND, "The Conservative Party in Norway: From Opposition to Alternative Government." i LAYTON-HENRY (ed) (1982) kap5.
- KUHLMANN P, *Politiske partier: - en indføring i teori og praksis.* Søborg: Samfundsfagsnyts forlag 1977.
- KUHN A & R D BEAM, *The Logic of Organization.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers 1982.
- KVINNOFÖRBUNDET 50 ÅR. Skara: Moderata Samlingspartiets Kvinnoförbund 1970.
- LAGERCRANTZ-OHLIN A, *Det är vem?* Borås: Askild & Kärnekull Förlag 1973.
- LAPALOMBARA J & M WEINER, *Political Parties and Political Development.* New Jersey: Princeton University Press 1977.
- LANGENFELT G, *Namn och öknamn på politiska partier och personer i Sverige.* Verdandis småskriftsserie nr 373. Stockholm: Albert Bonniers Förlag 1935.
- LARSSON H A, *Partireformationen - från bondeförbund till centerparti.* Lund: CWK Gleerup LiberLäromedel 1980.
- LAUREN P G (ed), *Diplomacy: New Approaches in History, Theory, and Policy.* New York: The Free Press 1979.
- LAVER M, "'Exit, Voice and Loyalty' Revisited." *British Journal of Political Science* vol 6 (1976) s 463-482.
- LAWRENCE P R & J W LORSCH, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration.* Boston: Harvard University, Gradual School of Business Administration 1967.
- LAWSON K, *The Comparative Study of Political Parties.* New York: St Martin's Press 1976.
- LAYTON-HENRY Z (ed), *Conservative Politics in Western Europe.* Hong Kong: The MacMillan Press Ltd 1982.
- LEACOCK S, *Elements of Political Science.* London: Houghton Mifflin Co 1913.
- LEWIN L, *Hur styrs facket? Om demokratin inom fackföreningsrörelsen.* Stockholm: Rabén & Sjögren 1977.

- LEWIN L, *Ideologi och strategi. Svensk politik under 100 år*. Lund: P A Norstedt & Söners Förlag 1984.
- LIDÉN A, *Security and Recognition. A Study of Change in Israel's Official Doctrine 1967-1974*. Lund: Studentlitteratur 1979.
- LIJPHART A, "Comparative Politics and the Comparative Method." *American Political Science Review* vol 65 (1971) s 682-693.
- LINDKVIST K, *En undersökning av fem svenska politiska partiers program*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, vt 1971.
- LINDMAN S, *Partistudier 1-3*. kap 1. Åbo: Acta Academiae Aboensis Humaniora XXII:4 1957.
- LINDSKOG G, *Med högern för Sveriges framtid*. Stockholm: Högerens riksorganisation 1954.
- LIPSET S M & S ROKKAN, *Party System and Voter Alignment: Cross-National Perspectives*. Toronto: The Free Press 1967.
- LITTERER J A, *Organisation - en ingående analys*. Stockholm: J Beckmans Bokförlag/ Bokbeckman AB 1972.
- LOMAN N, *I frihetens tjänst. Moderata Samlingspartiet 75 år*. Köping: Moderata Samlingspartiets riksorganisation 1979.
- LORSCH J W & S A ALLEN III, *Managing Diversity and Interdependence. An Organizational Study of Multidivisional Firms*. Boston: Harvard University 1973.
- LUNDQUIST L, "Några synpunkter på begreppet politisk planering." *Statsvetenskaplig Tidskrift* 1976 nr 2 s 121-139.
- LUNDQUIST L, *Om analys av administrativ förändring*. Institut for samfundsfag Köpenhamns universitet Arbejdspapir 1979:3.
- LUNDQUIST L, "Aktuella drag i förvaltningsforskningen." *Økonomi og Politik* 1982 nr 3 s 244-271.
- LUNDQUIST L, "Aktörer och strukturer." *Statsvetenskaplig Tidskrift* 1984 nr 1 s 1-22.
- MAIR P, "Adaptation and Control: Towards an Understanding of Party and Party System Change." i DAALDER & MAIR (eds) (1983) s 405-429.
- MAIR P, "Party Politics in Contemporary Europe: A Challenge to Party?" i BARTOLINI & MAIR (eds) (1984) s 170-184.
- MAISEL L & J COOPER, *Political Parties. Development and Decay*. SAGE Electoral Studies Yearbook. Beverly Hills & London: SAGE 1978.
- MAISEL L & P M SACKS, *The Future of Political Parties*. SAGE Electoral Studies Yearbook Vol 1. Beverly Hills: SAGE 1975
- MARCH J G (ed), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally & Co 1965.
- MARCH J G, "Footnotes to Organizational Change." *Administrative Science Quarterly* vol 26 (1981) s 563-577.
- MATTSSON B-M, *Press och kapital. Högerpartiet och tidningarna 1950-1970*. Seminarieuppsats, Ekonomisk-Historiska institutionen Göteborgs universitet, ht 1975.
- MEDDING P, "A Framework for the Analysis of Power in Political Parties." *Political Studies* vol 18 (1970) s 1-17.
- MERKL P H, *Modern Comparative Politics*. Illinois: The Dryden Press 1970.
- MEYER A D, "Adapting to Environmental Jolts." *Administrative Science*

- MEYER M W (ed), *Environments and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass 1978.
- MILETI D S & D G GILLESPIE, "An Integrated Formalization of Organizational-Environment Interdependencies." *Human Relations* vol 29 (1976) s 85-100.
- MILLS T M, *The Sociology of Small Groups*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1967.
- MINTZBERG H, *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1979.
- MINTZBERG H, *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1983.
- MOHR L B, "The Concept of Organizational Goal." *American Political Science Review* vol 67 (1973) s 470-481.
- MOLIN B, "Litteraturgranskning: Gunnar Sjöblom, Party Strategies in a Multi-Party System." *Statsvetenskaplig Tidskrift* 1969 nr 1 s 145-152.
- MOLIN B & G SJÖBLOM, "Replikväxling." *Statsvetenskaplig Tidskrift* 1970 nr 1 s 90-100.
- MYRDAL G, *Hur styrs landet?* Borås: Rabén & Sjögren 1982.
- NEUMANN S (ed), *Modern Political Parties*. Chicago: The University of Chicago Press 1956.
- NITTVE L & B LINDAHL, *Svenska valaffischer. En studie av perioden 1920-1976*. Stockholm: Akademilitteratur 1979.
- NORBERG L-A, *170 år i Sverige. Svensk samhällsutveckling 1809-1979*. Arlöv: Esselte Studium 1982.
- NORDISK FAMILJEBOK, Stockholm: Nordisk Familjeboks Förlags-AB 1909, Aktiebolaget Familjebokens Förlag 1931. Malmö: Förlagshuset Norden AB 1953.
- NORMANN R, *På spaning efter en metodologi*. Stockholm: SIAR 1976.
- NORMANN R & C OLOFSSON, *Organisationsstruktur och innovationsförmåga*. Stockholm: SIAR 1967.
- NORTH R C, "Conflict: Political Aspects." i *International Encyclopedia of the Social Sciences*. MacMillan & The Free Press 1968.
- NYMAN O, *Högern och kungamakten 1911-1914. Ur borggårdskrisens förhistoria*. Uppsala 1957.
- NYSTROM P C & W H STARBUCK, *Handbook of Organizational Design*. Vol 1-2. Oxford: Oxford University Press 1981.
- OLIVECRONA G, *Hur väljarna vanns*. Malmö: Wahlström & Widstrand 1968.
- OLSEN J P, "Nyinstitutionsjonalismen og statsvitenskapen." *Statsvetenskaplig Tidskrift* 1985 s 1-14.
- ORTMARK Å, *Maktspelet i Sverige*. Stockholm: Wahlström & Widstrand 1968.
- PALME S U, *På Karl Staafs tid*. Stockholm: Aldus/Bonniers 1964.
- PALUMBO D J, "Organization Theory and Political Science." i GREENSTEIN & POLSBY (eds) (1975) vol 2 s 319-362.
- PEDERSEN M, "Om den rette brug av historiske materialer i statskundskaben: Nogle didaktiske overvejelser." sid 235-271 i *Festskrift till Erik Rasmussen*. Aarhus: Politica 1977
- PENNINGS J M & R C TRIPATHI, "The Organization-Environment Relationship: Dimensional versus Typological Viewpoints." i KARPIK (ed)

- (1978) s 171-198.
- PERROW C. "The Analysis of Goals in Complex Organizations." *American Sociological Review* vol 26 (1961) s 854-866.
- PFEFFER J. "The Micropolitics of Organizations." i MEYER (ed) (1978) s 29-50.
- PFEFFER J. *Power in Organizations*. Pitman 1981.
- PIERRE J. *Obstacles to policy change*. Paper presented at the ECPR Joint Sessions in Lancaster 1981.
- RAMSTRÖM D. "Analys av organisationsförändringar." i ROHLIN (ed) (1974) kap 15.
- RANNEY A. "Toward a More Responsible Two-Party System: A Commentary." *American Political Science Review* vol 45 (1951) s 488-499.
- RICHARDS M D. *Organizational Goal Structures*. Minnesota: West Publishing Co 1978.
- ROBBINS S P. *The Administrative Process*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1980.
- ROBBINS S P. *Organization Theory. The Structure and Design of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1983.
- ROHLIN L. *Organisationsutveckling. Organisationsteori för förändring*. Lund: Gleerup Bokförlag 1974.
- ROSENAU J N. *The Study of Political Adaptation*. Exeter: France Pinter Ltd & Nichols Publishing Co 1981.
- RUBIN R L. *Party Dynamics. The Democratic Coalition and the Politics of Change*. New York: Oxford University Press 1976.
- RUNESTAM S. *Förstakammarhögern och rösträttsfrågan 1900-1907*. Studia Historica Uppsaliensia 21. Stockholm 1966.
- RUS V. "The External and Internal Influences Affecting Industrial Enterprises." i KARPIK (ed) (1978) s 332-342.
- RUSHING W A. "Profit and Nonprofit Orientations and the Differentiation-Coordination Hypothesis for Organizations: A Study of Small General Hospitals." *American Sociological Review* vol 41 (1976) s 676-691.
- SAGASTI F. "A Conceptual and Taxonomic Framework for the Analysis of Adaptive Behavior." i *Yearbook of the Society for General Systems Research* vol 15 (1970) s 151-162.
- SAINSBURY D. "Functional Hypothesis of Party Decline: The Case of the Scandinavian Social Democratic Parties." *Scandinavian Political Studies* vol 6 (1983) s 241-260.
- SANNERSTEDT A. "Statsvetenskap, socialt arbete och implementering av socialtjänstreformen." *Statsvetenskaplig Tidskrift* 1984 nr 3 s 231-243.
- SARTORI G. *Parties and Party Systems*. New York: Cambridge University Press 1976.
- SCHARP W. *Frihet Framsteg. En krönika om Högerpartiet*. Nyköping: Stilförlaget 1959.
- SCHATTSCHEIDER E E. *The Sovereign People. A Realist's View of Democracy in America*. New York: Holt, Rinehart & Winston 1960.
- SCHLESINGER J A. "Political Party Organization." i MARCH (ed) (1965) kap 18.
- SCHLESINGER J A. "On the Theory of Party Organization." *The Journal of Politics* vol 46 (1984) s 369-400.

- SCHOLL R W, "An Analysis of Macro Models of Organizations. The Goal and Political Models." *Administration & Society* vol 13 (1981) s 271-298.
- SCHONFELD W R, "Political Parties: The Functional Approach and the Structural Alternative." *Comparative Politics* vol 15 (1983) s 477-499.
- SCHOONHOVEN G B, "Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency 'Theory'." *Administrative Science Quarterly* vol 26 (1981) s 349-377.
- SCOTT W R, *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1981.
- SEIP J A, *Fre embedsmannastat till ettpartistat og andre essays*. Bergen: Universitetsforlaget 1963.
- SELLE P & L SVÅSAND, The Local Party Organization and its Members: Between Randomness and Rationality. *Scandinavian Political Studies* vol 6 (1983) s 211-229.
- SELZNICK P "An Approach to a Theory of Bureaucracy." *American Sociological Review* vol 8 (1943) s 47-54.
- SIHLÉN S & L-Å SKAGER, *Namdebatten inom Högerpartiet samt dess byte till Moderata Samlingspartiet*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Göteborgs universitet, ht 1969.
- SILVERMAN D, *The Theory of Organization*. London: Heineman 1972.
- SIMON H, "On the Concept of Organizational Goal." *Administrative Science Quarterly* vol 9 (1964) s 1-22.
- SIMON H, *Administrativt beteende. En studie av beslutsprocessen i administrativa organisationer*. Falköping: Prisma 1971. (Engelska originalutgåvan 1947.)
- SIMPSON R L & W H GULLEY, "Goals, Environmental Pressures, and Organizational Characteristics." *American Sociological Review* vol 27 (1962) s 344-351.
- SJÖBLOM G, *Party Strategies in a Multiparty System*. Lund: Studentlitteratur 1968.
- SJÖBLOM G, "Genmåle till Björn Molin." *Statsvetenskaplig Tidskrift* 1969 nr 4 s 395-409.
- SJÖBLOM G, *A Note on the Notion of Party Adaptation*. Arbejdspapir. Institut for Samfundsfag Københavns universitet 1981.
- SJÖBLOM G, *The Roles of Political Parties in Denmark and in Sweden 1970-1984*. Forskningsrapport 1985/6. Institut for Samfundsfag og Forvaltning Københavns universitet.
- SJÖDÉN R, *Sveriges första TV-val. En studie i radions och televisionens roll som propagandamedier under 1960 års valkampanj*. Uddevalla: Sveriges radio 1962.
- SJÖLIN M, *Kommunalpolitiken i massmediernas spegel. En studie av dagspressens och lokalradions bevakning av fem kommuner*. Bjärnum: Dialogos 1985.
- SJÖSTRAND S-E, "Om organisationsförändring." i BERG & SJÖSTRAND (1977) s 297-324.
- SJÖSTRAND S-E, *Organisationsteorier*. Lund: Studentlitteratur 1979.
- SMITH K K, "Philosophical Problems in Thinking About Organizational Change." i GOODMAN (ed) (1982) s 316-374.
- STANRYD A, *Tillkomsten av högerns principprogram 1956*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, ht 1965.
- STARBUCK W H, *Organizations and their Environments*. Internationales Institut

- für Management und Verwaltung. Reprint Series I/73-10 1973.
- STARBUCK W H, A GREVE & B L T HEDBERG, "Responding to Crisis." *Journal of Business Administration* vol 9 (1978) s 111-137.
- STAW B M, "Counterforces to Change." i GOODMAN (ed) (1982) kap 3.
- STINCHCOMBE A L, "Social Structure and Organizations." i MARCH (ed) (1965) s 142-193.
- SUNDIN A, *Högerpartiet och frågan om borgerlig samverkan efter AK-valen 1964*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, vt 1965.
- SVENSKA AKADEMIENS ORDBOK Lund 1945.
- SVENSKA AKADEMIENS ORDLISTA 7:e, 8:e, 9:e uppl. Stockholm: Norstedts 1900, 1923, 1951.
- SVENSKA DAGBLADETS ÅRSBOK 1948. Stockholm 1949.
- SVENSK UPPSLAGSBOK. Malmö: Förlagshuset Norden AB 1951, 1964.
- SVÅSAND L, "Fremveksten av politiske partier: en bibliografisk oversikt." *Statsvetenskaplig Tidskrift* 1977 nr 4 s 293-301.
- SVÅSAND L, *Politiske partier*. Bergen: Tiden Norsk Forlag 1985.
- SÖDERBAUM P, *Positionsanalys vid beslutsfattande och planering. Ekonomisk analys på tvärvetenskaplig grund*. Stockholm: Esselte Studium 1973.
- SÖDERBERG E N, *Allmänna Valmansförbundet 1904-1929. En tjugofemårskrönika*. Stockholm: A-B Egnellska Boktryckeriet 1929.
- SÖDERFELDT B, *Statsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Almqvist & Wiksell 1972.
- SÖDERSTRÖM M, *Organisationsteoretiska perspektiv. Ett beteendevetenskapligt resonemang om arbete, organisation och förändring*. Stockholm: Publica Liber Förlag 1983.
- THEANDER A-G, *Högers socialpolitik*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, vt 1962.
- THERMAENIUS E, *Riksdagspartierna*. Sveriges Riksdag XVII. Stockholm 1935.
- THOMPSON J D, *Hur organisationer fungerar*. 2:a uppl. Falköping: Prisma 1973.
- THOMPSON J D & W J MCEWEN, "Organizational Goals and Environments. Goal Setting as an Interactive Process." *American Sociological Review* vol 23 (1958) s 23-31.
- THURÉN T, *Är det verkligen sant? Orientering i källkritik*. Stockholm: Esselte Studium 1976.
- THÖRNBERG E H, *Samhällsklasser och politiska partier i Sverige*. Stockholm: P A Norstedt & Söners Förlag 1917.
- TOLBERT P S & L G ZUCKER, "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform 1880-1935." *Administrative Quarterly* vol 28 (1983) s 22-39.
- TORSTENDAHL R, *Mellan nykonservatism och liberalism*. Stockholm: Läromedelsförlagen 1969.
- TRILLING R J, "Party Image and Partisan Change." i MAISEL & SACKS (eds) (1975) s 63-100.
- TUCKER R C, "Personality and Political Leadership." *Political Science Quarterly* vol 92 (1977) s 383-393.
- TUCKER R C, *Politics as Leadership*. Columbia & London: University of Missouri Press 1981.

- TURNER B, "The Organizational and Interorganizational Development of Disasters." *Administrative Science Quarterly* vol 21 (1976) s 378-397.
- TÄGIL S (ed) *Studying Boundary Conflicts*. Lunds Studies in International History 9. Lund: Esselte Studium 1977.
- ULLSTEN O, "Växling vid makten." i *Liberal ideologi och politik 1934-1984*. Falköping: AB Folk & Samhälle 1984.
- UNGER G, *Profiler. Karakteristik och karikatyr*. Malmö: Natur och Kultur 1966.
- WAHLGREN C, *På skilda fronter*. Malmö: Sydsvenska Dagbladets AB 1970.
- WAHLMINO N, *Högern och den studiesociala frågan*. Seminarieuppsats, statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, ht 1964.
- VALLINDER T, *Press och politik*. 2:a uppl. Falköping: Gleerups 1971.
- WELLHOFFER E S, "Dimensions of Party Development: A Study in Organizational Dynamics." *The Journal of Politics* vol 34 (1972) s 153-172.
- WESTERSTÅHL J & F JOHANSSON, *Medborgarna och kommunen*. Ds Kn 1981:2.
- WIBERG H, *Konfliktteori och fredsforskning*. Stockholm: Esselte Studium 1976.
- WICKLÉUS J-Å, *Högerpartiet mellan valen 1966 och 1968*. Licenciatavhandling, Statsvetenskapliga institutionen Stockholms universitet, ht 1972.
- WIESLANDER H, *De politiska partiernas program*. 4:e uppl. Lund: Prisma 1974.
- WIKSBORG H, *Tillkomsten av konservativa partibeteckningar i Sverige under 1900-talet*. Seminarieuppsats, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet, ht 1971.
- WINBERG H, "Partier och partinamn." *Svensk Tidskrift* 1967 s 204-211.
- WINQVIST K-V m fl, *Svenska partiapparater. De politiska partiernas organisatoriska uppbyggnad*. Stockholm: Aldus/Bonniers 1972.
- WÅHLSTRAND A, *Allmänna Valmansförbundets tillkomst*. Skrifter utgivna av Statsvetenskapliga föreningen i Uppsala XXIV. Uppsala 1946.
- WÄRENTAM E, *Sveriges Nationella Ungdomsförbund och Högern 1928-1934*. Studia Historica Uppsaliensia 19. Stockholm 1965.
- YIN R K, "The Case Study Crisis: Some Answers." *Administrative Science Quarterly* vol 26 (1981) s 58-65.
- YIN R K, *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills: SAGE 1984.
- ZEISEL H, *Tolkning av siffror. Elementär statistisk analys*. Halmstad: Wahlström & Widstrand 1970.
- ZEY-FERRELL M, *Dimensions of Organizations: Environment, Context, Structure, Process and Performance*. Santa Monica: Goodyear Publishing Co 1979.
- ÖSTE A, "Inrikespolitisk översikt." i *ANNO 1968*. Malmö: Förlagshuset Norden AB & Svenska Dagbladets AB 1969.

- 1 Ruin, Olof: Kooperativa förbundet 1899-1929. En organisationsstudie. Stockholm: Rabén & Sjögren 1960.
- 2 Vallinder, Torbjörn: I kamp för demokratin. Rösträttsrörelsen i Sverige 1886-1900. Stockholm: Natur & Kultur 1962.
- 3 Petersson, Hans F: Power and International Order. An Analytical Study of Four Schools of Thought and Their Approaches to the War, the Peace and the Postwar System 1914-1919. Lund: Gleerups 1964.
- 4 Westerhult, Bo: Kronofogde, häradsskrivare, länsman. Den svenska fögderiförvaltningen 1810-1917. Lund: Gleerups 1965.
- 5 Wieslander, Hans: I nedrustningens tecken. Intressen och aktiviteter kring försvarsfrågan 1918-1925. Lund: Gleerups 1966.
- 6 Söderberg, Olof: Motororganisationerna i Sverige. Bakgrund, grupperingar, aktiviteter. Stockholm: Rabén & Sjögren 1966.
- 7 Sjöblom, Gunnar: Party Strategies in a Multiparty System. Lund: Studentlitteratur 1968.
- 8 Hydén, Göran: TANU Yajenga Nchi. Political Development in Rural Tanzania. Lund: Uniskol 1968.
- 9 Lindeberg, Sven-Ola: Nödhjälp och samhällsneutralitet. Svensk arbetslöshetspolitik 1920-1923. Lund: Uniskol 1968.
- 10 Westerhult, Bo: Underdåniga påtryckningar. Fögderitjänstemännens intressebevakning från 1800-talets början till år 1918. Lund: Gleerups 1969.
- 11 Bergquist, Mats: Sverige och EEC. En statsvetenskaplig studie av fyra åsiktsriktningars syn på svensk marknadspolitik 1961-62. Stockholm: Norstedt 1970.
- 12 Lundquist, Lennart: Means and Goals of Political Decentralization. Lund: Studentlitteratur 1972.
- 13 Bjurulf, Bo: An Analysis of Some Aspects of the Voting Process. Lund: Studentlitteratur 1972.

- 14 Stenelo, Lars-Göran: *Mediation in International Negotiations*. Lund: Studentlitteratur 1972.
- 15 Lindqvist, Stellan: *Linkages between Domestic and Foreign Policy. The Record of Ghana 1957-1966*. Lund 1974.
- 16 Bjurulf, Bo: *A Dynamic Analysis of Scandinavian Roll-Call Behavior. A Test of a Prediction Model on Ten Minority Situations in Three Countries*. Lund: Studentlitteratur 1974.
- 17 Hermerén, Henrik: *Regeringsbildningen i flerpartisystem*. Lund: Studentlitteratur 1975.
- 18 Johannesson, Conny: *Studier över Svenska metallindustriarbetareförbundets förhandlingsorganisation vid förbundsförhandlingar – med samordning*. Lund: Studentlitteratur 1975.
- 19 Peterson, Carl-Gunnar: *Ungdom och politik. En studie av Sveriges Socialdemokratiska Ungdomsförbund*. Stockholm: Frihets förlag 1975.
- 20 Bryder, Tom: *Power and Responsibility. Contending Approaches to Industrial Relations and Decision Making in Britain 1963-1971*. Lund: Gleerups 1975.
- 21 Jönsson, Christer: *The Soviet Union and the Test Ban: A Study in Soviet Negotiating Behavior*. Lund: Studentlitteratur 1975.
- 22 Kronvall, Kai: *Politisk masskommunikation i ett flerpartisystem. Sverige – en fallstudie*. Lund: Studentlitteratur 1975.
- 23 Liljequist, Gunnar: *Distribution av kommunal service*. Lund: Liber 1977.
- 24 Lartey, George W: *The Fourth Dimension*. Malmö: Gotab 1977.
- 25 Weston, David: *Realism, Language and Social Theories: Studies in the Relation of the Epistemology of Science and Politics*. Lund 1978.
- 26 Hagström, Bo: *1971 års länsförvaltningsreform: En utvärdering*. Lund: Studentlitteratur 1978.
- 27 Skogmar, Gunnar: *Atompolitik. Sambandet mellan militärt och civilt utnyttjande av atomenergin i amerikansk utrikespolitik 1945-1973*. Malmö: Stenvalls förlag 1979.

- 28 Sannerstedt, Anders: Fri konkurrens eller politisk styrning? 1963 års trafikpolitiska beslut - debatten om innehåll, tillämpning och effekter. Lund: Studentlitteratur 1979.
- 29 Lidén, Anders: Security and Recognition. A Study of Change in Israel's Official Doctrine 1967-1974. Lund: Studentlitteratur 1979.
- 30 Magnusson, Håkan: Kommunerna och den regionala planeringen: En analys av länsplaneringen och den fysiska riksplaneringen. Lund: Studentlitteratur 1980.
- 31 Stenelo, Lars-Göran: Foreign Policy Predictions. Lund: Studentlitteratur 1980.
- 32 Lundell, Bengt: MBL utan avtal. Kommunerna och MBL. Helsingborg 1981.
- 33 Norrving, Bengt: Kommunerna och bostadsförsörjningen - en analys av bostadsbyggnadsplaneringen. Lund: Liber 1981.
- 34 Linderöth, Sven: Från konkurrens till monopol. En studie av lokal politisk och ekonomisk journalistik. Malmö: Dialog 1981.
- 35 Forje, John: The One and Indivisible Cameroon: Political Integration and Socio-economic Development in a Fragmented Society. Lund 1981.
- 36 Adebo, Tarekgn: Ideological Trends in the Political Thinking of the Developing Regions: The Case of Sub Saharan Africa. Lund: Studentlitteratur 1982.
- 37 Elgström, Ole: Aktiv utrikespolitik. En jämförelse mellan svensk och dansk parlamentarisk utrikesdebatt 1962-1978. Lund: Studentlitteratur 1982.
- 38 Lindkvist, Kent: Program och parti: principprogram och partiideologi inom den kommunistiska rörelsen i Sverige 1917-1972. Lund: Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia 1982.
- 39 Bergström, Tomas-Lundell, Bengt: Från MBL till MBA. Kommunerna och MBL. Lund: Statsvetenskapliga institutionen 1982.
- 40 Hörberg, Thomas: Prediktion, osäkerhet och risk i internationella förhandlingar. En studie av svenskt förhandlingsbeteende vid för-

handlingarna med Sovjetunionen 1940-41 om ett handelsavtal. Lund: Studentlitteratur 1983.

41 Geraedts, Henry: The People's Republic of China: Foreign Economic Relations and Technology Acquisition, 1972-1981. Lund: Forskningspolitiska Institutet 1983.

42 Jerneck, Magnus: Kritik som utrikespolitiskt medel. En studie av de amerikanska reaktionerna på den svenska Vietnamkritiken. Lund: Dialogos 1983.

43 Stenelo, Lars-Göran: The International Critic. Lund: Studentlitteratur & London: Chartwell-Bratt Ltd 1984.

44 Bergström, Tomas-Lundell, Bengt: Lokalt medbestämmande. Kommunerna och MBL. Lund: Statsvetenskapliga institutionen 1984.

45 Sjölin, Mats: Kommunalpolitiken i massmediernas spegel. En studie av dagspressens och lokalradions bevakning av fem kommuner. Lund: Dialogos 1985.

46 Albinsson, Per: Skiftningar i blått. Förändringar inom Moderata Samlingspartiets riksorganisation 1960-1985. Lund: Kommunfakta Förlag 1986.

SKIFTNINGAR I BLÅTT

Den grundläggande tanken bakom denna studie är att den allmänna organisationslitteraturen kan bidra till att utveckla våra kunskaper om de politiska partierna.

I centrum för intresset står förändringar inom Moderata Samlingspartiets riksorganisation under det senaste kvartseklet. Två olika typer av förändringar studeras.

Den första rör förändringar i uppbyggnad, sammansättning och arbetsfördelning mellan och inom partiets centrala organ: partistämma, partistyreelse, partiråd, olika råd och nämnder och riksorganisationens kansli.

Den andra förändringen som analyseras är partiets namnbyte i januari 1969 från Högerpartiet till Moderata Samlingspartiet.

Studien diskuterar både inom- och utomorganisatoriska orsaker till förändringarna. Särskilt uppmärksammas några centrala interna faktorer: medlemsutvecklingen, resurssituationen och förekomsten av konflikter. Dessa faktorer behandlas utförligt i varsitt kapitel.

Författaren diskuterar dessutom vilka effekter som de studerade förändringarna kan sägas ha haft på makt- och inflytandemönstret inom partiorganisationen.

LUND POLITICAL STUDIES 46

ISBN 91-7794-003-2

Kommunfakta Förlag